

مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية

التفكير المستقبلي

كيف تفكر بوضوح في زمن التغير

إدي فاينر وأرنولد براون

التفكير المستقبلي

كيف تفكر بوضوح في زمن التغير

الطبعة الأولى 2008

النسخة العاديـة ISBN 978-9948-00-979-5
النسخة الفاخـرة ISBN 978-9948-00-980-1

توجه جميع المراسلات إلى العنوان التالي:
مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية

ص. ب: 4567
أبوظبي - دولة الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 4044541-9712+
فاكس: 4044542-9712+

E-mail: pubdis@ecssr.ae
Website: http://www.ecssr.ae



مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية



التفكير المستقبلي

كيف تفكر بوضوح في زمن التغير

إدي فاينر وأرنولد براون

مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية

أنشئ مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية في 14 آذار/ مارس 1994، بهدف إعداد البحوث والدراسات الأكاديمية للقضايا السياسية والاقتصادية والاجتماعية المتعلقة بدولة الإمارات العربية المتحدة ومنطقة الخليج والعالم العربي. ويسعى المركز لتوفير الوسط الملائم لتبادل الآراء العلمية حول هذه الموضوعات؛ من خلال قيامه بنشر الكتب والبحوث وعقد المؤتمرات والندوات. كما يأمل مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية أن يسهم بشكل فعّال في دفع العملية التنموية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

يعمل المركز في إطار ثلاثة مجالات هي مجال البحوث والدراسات، ومجال إعداد الكوادر البحثية وتدريبها، ومجال خدمة المجتمع؛ وذلك من أجل تحقيق أهدافه المتمثلة في تشجيع البحث العلمي النابع من تطلعات المجتمع واحتياجاته، وتنظيم الملتقيات الفكرية، ومتابعة التطورات العلمية ودراسة انعكاساتها، وإعداد الدراسات المستقبلية، وتبني البرامج التي تدعم تطوير الكوادر البحثية المواطنة، والاهتمام بجمع البيانات والمعلومات وتوثيقها وتخزينها وتحليلها بالطرق العلمية الحديثة، والتعاون مع أجهزة الدولة ومؤسساتها المختلفة في مجالات الدراسات والبحوث العلمية.

المحتويات

مقدمة

من الواضح أن المستقبل أمر يتعلق بالتغيير، فنظرتنا إلى التغيير تبدأ مع كساندرا؛ تلك الحسناء، ابنة بريام ملك طروادة التي لفتت انتباه أبولو الـذي خطـب ودهـا بمنحهـا قـوة رؤية المستقبل (من الواضح أنه لم يسمع بالمجوهرات قط). لكن حين رفضته بازدراء عمل على ضمان ألا يصدق الطرواديون نبوءات كساندرا.

تفيدنا استعارة كساندرا المجازية هذه بأن حيازة المعلومات الجيدة عـن المستقبل؛ أي أن تكون مصيباً، ليست كافية. فلابد لك أن تـرى مـا يـراه المتنبئ وتـصدقه، والأهـم أن تعرف كيف تستجيب له.

إن غلبة الأفكار المبتذلة (الكليشيهات) على الأدبيات الخاصـة بعـالم الأعـمال اليـوم، والبدع المتعلقة بالإدارة، قد أدت إلى إغفال العديدين أساسيات التفكير الجيد. وبعد أكثر من 35 عاماً من دراسة التغير المستمر والمحير، تعلمنا أنه لا يمكن امتلاك ناصية المستقبل إلا حين تجتمع المعلومات الموضوعية عن التغيير مع التفكير الثاقب. وهـذا هـو مـا نفعلـه باستخدام تقنيات أبدعناها على مر السنين. وهذه التقنيات تعد وسـائل مـساعدة يمكنـك استخدامها لتهيئة عقلك (وتدريبه) كي يتقبل مؤشرات التغيير، تماماً كما يجب على الفـلاح حراثـة الأرض لكـي تقبـل بـذوراً جديـدة للمحاصيل. إنهـا طـرق تحـرر ذهنـك مـن الافتراضات والتحيزات والأحكام المسبقة ونوازع الحنين التي يقع أسيراً لها.

وقد كشفت بعض التجـارب الاسـتثنائية عـما اصـطلح علـماء الـنفس عـلى تـسميته "العمـى النـاتج مـن عـدم الانتبـاه"؛ إذ أوردت مجلـة سـاينتيفيك أميريكـان ***Scientific American*** (عدد مارس 2004)، أنه طلب من الأشخاص في إحـدى التجـارب التركيـز على عدد تمريرات الكرة التي يقوم بها فريق لكرة السلة في شريط فيديو مدته دقيقة واحدة، وفي منتصف شريط الفيديو تقريباً ظهرت غوريلا وهـي تعـبر أرض الملعـب. واتـضح أن

نصف المشاركين في التجربة لم يشاهدوا الغوريلا؛ وهذا يعني أنه كلما ركزت انتباهك على شيء محدد قلّت قدرتك على مشاهدة الأشياء غير المتوقعة أو غير المنتظرة، تماماً كما يحدث حين تقود سيارتك؛ فيجب عليك أن تكرر النظر في المرآة الخلفية والمرآتين الجانبيتين، مع التركيز في الوقت نفسه على الطريق أمامك؛ فتكون بذلك مدركاً ما يجري من حولك وما يمكن أن يأتي من جانبك أو من خلفك، ولو بطرف عينك على الأقل.

وتنطبق التقنيات التي وضحناها في هذا الكتاب على كل زمان؛ لأنها متجذرة في كل من المبادئ الطبيعية وأنماط التفكير المتنوعة والملاحظات التي جرى تدوينها منذ أمد والحس السليم العتيق. وهكذا يحدد هذا الكتاب الأساسيات اللازمة لرؤية النماذج بوضوح، وتقييم الخيارات وفهم الاتجاهات وإدراك المستقبل بشكل صحيح، واتخاذ القرارات الجيدة والمبدعة حياله. وفي الحقيقة، يحدد الكتاب التأثير فيما سيكون عليه ذلك المستقبل.

يعتقد كثيرون أنهم إذا ربحوا اليانصيب فسينصلح حالهم إلى الأبد. لكن الإحصائيات تظهر أن نسبة كبيرة من أولئك الذين يفوزون بجوائز كبرى يفلسون بعد بضع سنوات. لماذا؟ لأن الأمر لا يتعلق بالنقود، وإنما يتعلق بأن يُحسن المرء تشغيل عقله.

وبعد أكثر من ثلاثة عقود من العمل مع 500 شركة من شركات فورتشن *Fortune*، والنقابات التجارية والجمعيات المهنية، والمشروعات التي تم العمل بها مؤخراً، والوكالات الحكومية، والمؤسسات الأكاديمية، والناس العاديين، تعلمنا (غالباً بالطريقة الصعبة) أن ثمة طرقاً جيدة وأخرى سيئة لفهم ما قد يحمله المستقبل في طياته.

فرؤية المتناقضات تجعل رؤية المستقبل عسيرة. لكن في عالم المادة، لكل فعل ردة فعل مساوية ومعاكسة. والأمر ذاته يصح في عالم الشؤون الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. وبالنسبة لأولئك الذي لا يمكنهم فهم علاقة الاتجاه والاتجاه المضاد (الفصل الثاني)، يتحرك العالم في اتجاه واحد فقط، فإنهم يصبحون دائماً عرضة للمفاجآت التي تأتي بها الأحداث والقوى التي لم يروها قادمة. وهذا مثال واحد عن تقنيات التفكير التي تحدثنا

التي تحدثنا عنها بوضوح في سنواتنا العديدة التي قضيناها في التحليل، وتقديم الاستشارات، والتواصل.

تقنيات التفكير الفاعل

تعد أسطورة كساندرا استعارة مجازية لا مناص من ذكرها؛ فمثل هذه الاستعارات تساعد في تكوين الفهم والإدراك، كما سترى في هذا الكتاب. فبوسع هذه الاستعارات مساعدتك في امتلاك نواصي السياقات؛ إذ يمكن لمباراة كرة قدم مثلاً أن تعطي مثالاً واضحاً عن أولويات تجارة التجزئة التنافسية واهتمام العملاء والمحافظة عليهم (الفصل الرابع عشر)، أو يمكن لفهم تاريخ الخطوط الحديدية أن يضع الإنترنت في السياق المناسب. والأهم من هذا وذاك أنها توضح بقوة المزية المهملة غالباً والقيّمة كثيراً؛ أي حق الطريق (الفصل الثالث عشر).

ونلجأ إلى أحد مبادئ الرياضيات، مثل قانون الأعداد الكبيرة، لمساعدتكم في رؤية حتمية (ودوافع) مثل هذه القوى الجبارة بوصفها انحرافاً وإرهاباً (الفصل التاسع). وفي الفيزياء يفسر القانون الثاني لعلم الديناميكا الحرارية (القصور الحراري أو الإنتروبيا entropy) لماذا تفشل عملية قياس مدى التقدم في الغالب، ولماذا يتوجب على المرء إجراء تحليل شامل لأي صيغة لتبيّن ما إذا كانت حقيقية أو مجرد فكرة مبتذلة (الفصل السابع).

إن هذه الطرق من الملاحظة بسيطة ونيِّرة وأساسية الآن أكثر من أي وقت مضى.

هناك الكثير من مصادر المعلومات المتعلقة بما يجري في البيئة الخارجية، وتنفق المؤسسات الكثير من الأموال على مثل هذه المعلومات، لكن الأموال والوقت والموارد التي أنفقت يمكن أن تضيع سدى إذا أغفلت هذه المؤسسات التركيز على أفضل الطرق للتفكير في المعلومات الجديدة.

كتب توماس فريدمان كاتب العمود في صحيفة نيويورك تايمز، في معرض تعليقه على النقد الذي وجّه إلى جهاز الاستخبارات الأمريكية عقب أحداث 11 سبتمبر، قائلاً: إن ما حدث لم يكن فشلاً استخباراتياً بل فشلاً للخيال؛ فالحكومة الأمريكية كانت في حوزتها معلومات – معلومات جيدة – لكنها عجزت عن التفكير في هذه المعلومات بالطريقة الأنجع. وكما كتب الروائي جون لو كارّي John le Carré: «إن أعظم الجواسيس لا يساوون قلامة ظفر ما لم تستخدم استخباراتهم بطريقة حكيمة».

ليست مسألة معلومات فقط

كان أول شيء تعلمناه نحن الاثنين، حين بدأنا تعقب التغيير في ستينيات القرن العشرين، أن أهمية الطريقة التي يتجاوب بها الناس مع المعلومات تساوي أهمية المعلومات نفسها، إن لم تكن تفوقها. وقد وجدنا، على سبيل المثال، أن خوف الناس من التغيير قادهم غالباً إلى رفض المعلومات المتعلقة بالتغيير أو إنكارها، حتى في وجه أعتى القوى التنافسية والتقنية. لذا، لابد لنا من إيجاد طرق تساعدهم في رؤية الاحتمالات الإيجابية، لإزالة ما رأوا فيه تهديداً أو الحد منه، دون تغيير حقيقة المعلومات بأي طريقة من الطرق. وهذا يعني تشجيع الناس للبحث عن مضامين إيجابية.

وبالمثل، حيثما وجدنا عقبات تعترض الاستخدام الفاعل للمعلومات المتعلقة بالتغيير، بحثنا ومحصنا تقنيات يمكن أن تساعدنا جميعاً في أن نصبح أكثر انفتاحاً على المعلومات، وأن نكون أقدر على استخدامها بالطريقة التي يجب أن تستخدم بها. وعن ذلك كتب مارسيل بروست Marcel Proust معلقاً «تكمن رحلة الاكتشاف الحقيقية ليس في السعي إلى مناظر جديدة، بل في أن تكون لنا عيون جديدة» أو، كما سترون في الفصل الأول، النظر بأعين المخلوقات الفضائية.

أخبرنا أحد العملاء ذات مرة أن الالتقاء بنا كان أشبه بـ «نبع ماء حار للذهن»؛ فتقنيات تفكيرنا تجعل الذهن يهب من رقاده، فيُنتشَل السامعون من براثن الروتين الممل والتفكير النمطي الكسول، بعيداً عن الاستجابات اللاإرادية التي نقع فيها جميعاً، لأنها لا

تتطلب إلا القليل من الجهد. وثمة قول مأثور يلخص القصة؛ وهو أن السواد الأعظم منا نحن البشر لا يستخدم سوى 10٪ فقط من قدراته الذهنية. ويمكن لتقنيات التفكير هذه أن تمكننا من المضي أبعد من ذاك المستوى المنخفض، وأن نستمتع بذلك التمرين ونستفيد منه أيضاً.

إنها عمليات تفكير أثبت الزمن صحتها، وقد استخدمناها للتأقلم مع كل فئات المستمعين، من أبرز قادة الأعمال والنقابات والحكومة، إلى ثلل أهل الاختصاص الممارسين ومديري الإدارة الوسطى، من المقاولين إلى المراهقين. ودونها استثناء، كانت الاستجابة مرضية إلى أبعد حد. فنجد كلامنا مقتبساً مراراً وتكراراً في مكاتب عملائنا، وفي المقالات التي يكتبها من يستمعون إلى خطاباتنا، أو من قبل الخبراء الذين يتراوحون ما بين علماء أنثروبولوجيا وأساتذة كليات الأعمال. ونحن نُسأل باستمرار، إن كان بمقدورنا تقديم كل تقنياتنا في التفكير بصيغة مكتوبة. يبدو كأن الناس كانوا في انتظار دليل يمكن تصديقه، دليل مفيد يرشدهم في الإبحار في عالم جديد غير مألوف.

وحين يطلب منا أحدهم أن نعرّف ما نفعله في جملة واحدة، نجيب بأننا نهب الأمل؛ فبوسعنا مساعدتك في رؤية أنه ليس لزاماً عليك أن تكون ضحية سلبية للتغيير، وأنه يمكنك، بدلاً من ذلك، التحكم في نتائج التغيير.

الأمل مهم لأننا نعيش في زمن التغيير المتسارع والهائل، زمن يمكنه، كما قال توماس بين Thomas Paine، أن «يختبر معادن الرجال». إنه زمن مخيف لأن التغيير مريع. ومرة أخرى نستشهد بما قاله لو كارّي: «الخائفون لا يتعلمون أبداً».

وريثما تقرأ هذا الكتاب، نطلب إليك أن تتخلص من تراكمات الأشياء التي تمنعك من الرؤية بوضوح. وأن تذكر نفسك أنه في عالم اليوم (والغد) المتسارع التغير، ليس المهم هو ما تعلمه بل ما يمكنك تعلُّمه وما تستطيع استخدامه بشكل سليم. وكما كتب أرسطو: «في الأمور العملية، ليست النهاية مجرد معرفة تخمينية لما يجب عليك القيام به، بل أن تقوم به فعلاً». وكلنا أمل أن يساعدك هذا الكتاب في القيام بما يجب عليك القيام به.

القسم الأول

المصائد الشخصية: التحيز الفردي وعقبات رؤية التغيير وفهمه

إنك تبدأ التعلم من اللحظة التي ولدت فيها، أو ربما قبل ذلك. فأنت تتعلم المفردات التي تصوغ تفكيرك، والعادات الخاصة بثقافتك، والمعتقدات الخاصة بمن يعتنون بك، والجماليات التي تدخل البهجة إلى قلبك أو القبائح التي تثير النفور في نفسك. وفيما أنت تجتاز سنوات المدرسة، تتعلم التاريخ بالطريقة التي يقدمها لك مدرسوك وتقرؤها في الكتب، إنك تتعلم عن العالم المادي على أساس قبول مجتمعك للنظريات والاكتشافات، أو رفضه لها، وأنت تتعلم لتعبر عن ذاتك بطريقة معدة سلفاً كي تنجح في صفوفك وتكون نداً لأقرانك.

وكلما تقدمت بك السن واكتسبت المزيد من المعرفة، زاد المخزون الذهني في وعيك، فيصبح ذاك الوعي هو تفكيرك، ومعتقداتك، وحلول مشكلاتك.

وإذا واصلت العمل لاكتساب معرفة تخصصية تفيدك في مهنة أو حرفة ما تتخذها، زاد المخزون المكدس بعربتك الذهنية المثقلة أصلاً. وعلى الرغم من أن كل تلك الحمولة ضرورية للتفوق في كل شيء؛ من النجارة إلى الطب والمحاسبة والتعليم والشرطة، فإن لحمل مثل هذه الحمولة جانباً سلبياً. فقد جرى تكديسها عالياً جداً إلى درجة تحجب عنك الرؤية، وتحد من حرية فهمك؛ وما لا تعرفه أنها تدفعك إلى عالم مزود بالأسوار والأبراج التي تجعلك تعتقد أنك في حصن حصين يقيك وجهات النظر العالمية المتضاربة، أو الحقائق الناشئة. وحين تقوم الأحداث والتغيرات باختراق الأسوار، وهذا ما سيحدث،

ستجد حينئذ أنك أمام خيارين: إما النزول وخوض حرب ضد معارف جديدة، أو أن تتعلم فتكبر وتقتحم.

حدود الخبرة

بصفتنا محللي اتجاه، لن نعمد أبداً إلى التوجه إلى الأطباء وحدهم لمساعدتنا في رؤية مستقبل الرعاية الصحية، أو إلى قادة الجيش فقط لتحديد مستقبل الأمن القومي. فالناس عموماً، على الصعيدين المهني والشخصي، يعرفون الكثير عما يعرفون، إلى الدرجة التي تجعلهم آخر من يرى ذلك المستقبل بشكل مختلف. وسواء كنا مصرفيين أو خبازين، فإننا نستمد مكافآتنا النفسية والمالية من كل الوقت الذي نكرسه لإتقان عملنا، والوصول إلى أي مرتبة نحن فيها. فمن صالحنا تماماً أن نحمي ذلك، وأن نعمل على ضمان أن أي شخص آخر يريد أن يكون في مكاننا سيدفع الضريبة ذاتها، ويتعلم الأشياء نفسها، ويقوم بالأمور بالطريقة عينها. فلا عجب إذن في أننا نتعرض للمفاجآت باستمرار، وذلك من قبل المنافسة الجديدة التي تأتينا من حيث لم نحتسب، أو من قبل المحدثين الذين يتساءلون عن السبب في عمل الأشياء بالطريقة التي تتم بها، والذين يثبتون أن ما نفعله غير فاعل، أو الأسوأ، أو ليس بذي صلة بعالم الأشياء التي تحدث.

وحين يمتلك أحدهم ناصية الكثير من المعلومات التي تزيد على ما هو مطلوب للرؤية الواضحة، نسمي هذه الحالة عجز المتعلمين. ولابد لك من التخلص الانتقائي (لكن بدقة بالغة) من عجز المتعلمين هذا؛ أي تخزون المعارف المتراكمة التي تجعلك غير قادر على التغير. وحين تصبح أكثر خبرة سيغدو النسيان أصعب من التعلم.

تعني الكلمة اليابانية سوناو "الذهن المتحرر". وعن ذلك كتب كونوسوكي ماتسوشيتا Konosuke Matsushita، الصناعي الياباني الرائد، مؤكداً أن روح السوناو أساسية «لا يمكن للمرء من دونها الاستمتاع بنجاح حقيقي في الإدارة، ولا بسعادة حقيقية في الدنيا». لكن كيف تحرر ذهنك حين تكون اللغة والصور الذهنية هي أدواتك التي تستخدمها لتعريف كل ما تعرفه، إنها منتجات ماضيك؟

حتى ألمع المفكرين في كل عصر وزمان واقعون رهن أحاديدهم الذهنية؛ فتوماس إديسون اعتقد أن استخدام التيار المتردد على نطاق واسع سيحرق المدينة. كما اعتقد علماء بريطانيون في فجر علم الصواريخ أنه من المستحيل أن تخترق أي مركبة قوة الجاذبية الأرضية؛ لأن الوزن الإجمالي اللازم للوقود كفيل وحده بجعل الرحلة مستحيلة. وقبل أن تحل الخطوط الحديدية فكر الخبراء "الفطنون" و"الذين أوتوا المعرفة" أنه لا يمكن للبشر السفر بسرعة تزيد على 15 ميلاً في الساعة، لأنهم لو فعلوا ذلك لتدفق الدم من أنوفهم وآذانهم.

وكان علماء الفلك الأقدمون، مع كل المعرفة التي تحلوا بها حول القبة السماوية، جاهلين بالحركات الأساسية للمنظومة الشمسية. وكان كوبرنيكوس هو من دحض حكمتهم التقليدية. كما أقر ستيف جوبز Steve Jobs وغيره من رواد الحواسيب الشخصية بأهمية الحواسيب المنزلية، بينما لم ير خبراء الحاسوب فيها سوى دمى لا أكثر. وفي الحقيقة، كان كين أولسن Ken Olsen، الرئيس التنفيذي لشركة ديجيتال إكويبمنت Digital Equipment Corporation، هو من اشتهر بعبارته أنه ليس بمقدوره أن يرى أي مبرر لرغبة شخص ما في اقتناء حاسوب في منزله. وحين قامت إحدى الشركات المصنعة للصاقات الطبية بالطلب من مجموعات مختارة إبداء رأيها في بحث تسويقي شمل منتجاتها، لم يأت حتى الأمريكيون- الأفريقيون، الذين خضعوا للبحث، على ذكر الحاجة إلى لصاقات داكنة اللون. كما أصيبت إحدى كبرى الشركات الصيدلانية بالإحباط لأن باحثيها بلغوا الأربعينات من العمر، مما سيكلف الشركة أعباء مادية كبيرة لو استمروا في وظائفهم حتى سن التقاعد. لكن مسؤولي الموارد البشرية في هذه الشركة فاتهم أنهم كانوا يدفعون أعلى الرواتب لكل كيميائي حديث التخرج متخصص في الحقل الآخذ في الاتساع؛ أي علم السموم. حتى إن أولئك الخبراء عجزوا عن رؤية إمكانية الاحتفاظ بالباحثين الحاليين كي يصبحوا علماء سموم.

التساؤل حول الافتراضات

لا يفتأ الخبراء، ومن في حكمهم، يدورون في حلقة عجز المتعلمين، ونادراً ما يعمدون إلى إخضاع افتراضاتهم للاختبار أو إلى نقل نقطتهم المرجعية. ولو فعلوا ذلك لحدثت أشياء لم تكن في الحسبان.

فكر في هذا الأمر؛ إذا كنت تعرف مسبقاً رأي شخص ما في أي موضوع من الموضوعات، فمن غير المحتمل أن تشرع في تدوين الملاحظات وهو يواصل التعبير عن وجهة نظره نفسها. لأنك سمعتها من قبل؛ لذلك لن تشغل ذهنك وأنت تصغي إليه إلا بقدر محدود جداً. وإذا مال الشخص إلى الاتفاق معك في الرأي قل احتمال أن تبادر إلى محاججته ذهنياً والتمعن في وجهة نظره، بل تعمد إلى الاسترخاء بدلاً من ذلك، قانعاً بمعرفتك أن فهمك له لا يرقى إليه الشك. لكن إذا اعتقدت أنك تعرف ما هو رأي شخص ما، وحيرك ذلك الشخص بانتهاج أسلوب معاكس، فما الذي يحدث؟ ستبذل المزيد من الاهتمام والانتباه لأن ذهنك مشوّش الآن.. ستكون بحاجة إلى إعادة حساب أفكارك، وتقليبها ذات اليمين وذات الشمال، والتمعن بها. وهذا هو السبب في أن بمقدور الزعماء تحقيق إنجازات مميزة، حين يضطرون إلى التعامل مع أمور معينة خلافاً لما دأبوا على التعامل معه من قبل. وهذا هو السبب الذي دعا ريتشارد نيكسون، أحد أبناء حقبة المكارثية، إلى الانفتاح على الصين الحمراء. وهذا هو السبب الذي مكن بيل كلنتون، التحرري، من إصلاح الرفاهية.

وفي هذا العالم المتزايد التعقيد، يدور في خلد الناس الكثير من التساؤلات حول كل شيء؛ من مستقبل الإرهاب إلى مستقبل التعليم. إنهم لا يكفون عن الأمل في أن يقدم الخبراء إجابات شافية. لكن ما الفائدة من التسلح بكل الإجابات، إذا كنت أنت والخبراء تسألون كل الأسئلة الخطأ؟ هذا هو ما يحدث في العادة.

قد يكون التخلص من المخزون الفكري صعباً ومرعباً لكنه قد يكون مبهجاً أيضاً ومانحاً القدرة ومجزياً جداً. إنه في حقيقة الأمر ضرورة في عالم اليوم المتغير.

وثمة أربع تقنيات تفكير تعد الأنفع لتمكينك من التغلب على عجز المتعلمين: النظر بأعين المخلوقات الفضائية، والاتجاه والاتجاه المضاد، واستبدال اللولب بالبندول، والطرفان يلهمان الوسط. ويمكن لكل تقنية من هذه التقنيات أن تساعدك في التخلص من بعض المخزون، وفي أن تصبح أكثر مرونة. وبجمع هذه التقنيات يمكن أن تتاح الفرصة لظهور تفسير جديد كلياً ليس لما هي عليه الحال فقط، وإنما لما يمكن أن تكون عليه أيضاً.

الفصل الأول

النظر بأعين المخلوقات الفضائية

ربما لا يكون هناك سوى نمطين من صيغ الحياة الذكية لا يعانيان عجز المتعلمين؛ هما المخلوقات الفضائية القادمة من كوكب آخر، والأطفال.

فقبل نحو 30 عاماً، ظهر في أحد أفلام الرسوم المتحركة من كندا مخلوقان فضائيان أُرسلا إلى كوكب الأرض لرصده وتقديم تقرير عنه إلى كوكبهما الأصلي. وبعد مضي أسبوعين، استنتج المخلوقان الفضائيان أن الأرض تعج بمركبات ذات أربع عجلات تدعى السيارات، وأن لكل مركبة من هذه المركبات عبداً واحداً على الأقل له قائمتان يدعى الإنسان. وكل صباح يندلع الضجيج العالي ليوقظ الإنسان، ليتمكن من التوجه بالسيارة إلى النادي الاجتماعي (موقف السيارات) حيث تقضي السيارة وقتها طوال النهار مع غيرها من السيارات، بينما يدخل الإنسان مبنى يعمل فيه ليعيلها. وقد فتح فيلم الرسوم المتحركة هذا أعيننا؛ إذ أضحى من الواضح أن النظر إلى الحياة من منظور غير متحيز كلياً يكشف عن حقيقة أخرى.

الشكل - الخلفية

إن تجارب الشكل والخلفية التي تستخدم رسوماً توضيحية يمكن رؤيتها بطريقتين واضحتين على الأقل تعلمنا الشيء نفسه. فغالباً ما يتم توضيح الشكل والخلفية بصورة المزهرية (الشكل) التي يمكن تخيلها أيضاً على هيئة صورة جانبية لوجهين متقابلين (الخلفية). واعتماداً على الجزء الذي تركز عليه، سترى هذا الجزء أو ذاك.

ونظراً إلى أن علم النفس هو اختصاصنا الجامعي، عمد أحدنا (فاينر Weiner) إلى القيام بتجربة تدور حول رسوم الشكل والخلفية التوضيحية. واستخدمت التجربة ثلاثاً

من هذه الصور التي تم تكوينها من أجل الدراسة، وتضمنت إحدى الصور ألماسة تم تقطيعها أرباعاً من الزاوية إلى الزاوية، مع وجود خط مرسوم دون اتقان في الأسفل. وكان هناك 20 شخصاً شملتهم التجربة، حيث تم إخبار عشرة منهم أنها صورة طائرة ورقية في سماء ملبدة بالغيوم، فيما أُخبر العشرة الباقون أنها نافذة ذات أربعة سطوح وستائر وأزهار على العتبة. وبعد 10 دقائق من تشتيت انتباههم طُلب من كل شخص من المختبَرين أن يرسم بالضبط ما رآه في الصورة؛ فكان الشكل الذي رسمه كل شخص أشبه ما يكون بالقصة التي سمعها وليس بالشكل كما هو في واقع الأمر. فأولئك الذين أوحي إليهم بأنهم يرون نافذة رسموا ستائر منحنية وأزهاراً، والذين هُيئت لهم طائرة ورقية رسموا غيوماً، بل أضافوا خيط الطائرة الورقية إلى الشكل. فما سمعوه عن الصورة حين رأوها أول مرة هو الذي حدد تصورهم للشكل والخلفية. هذا هو عجز المتعلمين.

وبيت القصيد أنك إذا رأيت طائرة ورقية فسترى سوقاً للخيوط، وإذا رأيت نافذة فسترى سوقاً للزجاج. الطائرة الورقية: الطقس مهم. النافذة: لا علاقة للطقس بالموضوع. الغيوم: هي المادة التي تدخل في تركيب أحلام اليقظة. صندوق الأزهار: اشتر تربة. وهكذا، تبعاً لتركيزك يتغير منظورك الكلي وكل المنتجات والخدمات وأنماط السلوك والمنظومات التي تعن لك. فمنظورك هو نتاج ما تعلمته، وهذا هو المقصود بعجز المتعلمين. وفي الأقسام التالية، نناقش أربعة أمثلة أخرى.

المثال الأول: الذكور/الإناث

منذ قرون، وعبر شطر كبير من الحياة الزراعية والصناعية وما بعد الصناعية المعاصرة، كان ينظر إلى الرجال على أنهم أهم اقتصادياً، وأن النساء أقل أهمية بكثير من الرجال. ونظراً إلى أن جل العمليات والمنتجات والخدمات قد صممت وفقاً للشخصية التي تم تصورها، كان كل شيء من الخدمات المالية إلى هيكليات الشركات يعكس احتياجات الرجل.

لكن ونحن نلج القرن الحادي والعشرين، نعمل على تعديل عدساتنا لنرى من خلالها ما يمكن للمخلوق الفضائي رؤيته، فتتحول المرأة بكل وضوح من الخلفية إلى الشكل.

فمن جهة، لأن المرأة تمثل النسبة الكبرى من سكان الأرض البالغين. ومن جهة أخرى، لأنها تحرز تقدماً استثنائياً على الصعد الاقتصادية والسياسية والاجتماعية كافة (على الرغم من أنها مازالت أقل حضوراً في مجالات العلوم والتكنولوجيا)، إلى حد أنها أضحت تقود الأمم، وتقدم النصح والمشورة للزعماء، ولها القول الفصل في استخدام الدخل الاستنسابي discretionary income في بعض البلدان، وتتزايد حالات كونها المعيل لأسرتها، كما تحل في الغالب وحدها محل الأب لأطفالها. وبحسب صحيفة **نيويورك تايمز** (عدد 24 آذار/ مارس 2002)، فقد شهد مطلع هذا القرن ولادة 62٪ من الأطفال في أيسلندا من نساء غير متزوجات، و49٪ في النرويج، و41٪ في فرنسا، و38٪ في بريطانيا، و31٪ في كل من أيرلندا والولايات المتحدة الأمريكية.

ويعني ذلك بالنسبة لبعض الناس أن الشركات لابد أن تتعلم التسويق للمرأة بفاعلية أكبر. لكن المخلوق الفضائي الذي يرى حقائق اليوم سيعتقد ساذجاً أن معظم المنتجات والخدمات المقدمة على وجه الأرض قد جرى تصميمها للمرأة، وأن التحدي سيتمثل في تسويقها بفاعلية أكبر إلى الرجل.

وحين تثار هذه النقطة فغالباً ما تأتي صرخات الاعتراض الشديدة من المرأة؛ لأنها تعتقد أنه لا يجوز أن يكون هناك فرق في تصميم المنتجات والخدمات للرجل والمرأة، وأنه يجب أن تتساوى (المرأة) والرجل في عملية الشراء، وأن تحظى بالقدر نفسه من الاحترام والتقدير في الشراء. وهذا برهان أكيد على أنه لا ينبغي استطلاع آراء النساء وحدهن لفهم ما الذي سيكون عليه مستقبل السوق النسائية. وحالها كحال الرجل؛ إذ تعاني المرأة فرط معرفة الماضي، مما يجعلها غير قادرة على رؤية كيف يمكن للأشياء أن تتغير.

منظور جديد

على سبيل المثال، لو نظر الكائن الفضائي إلى الخدمات المالية لقام بتصميم أنواع أخرى من وسائل التأمين والادخار. فالمرأة تواجه مجموعة مختلفة جداً من المخاطر والاحتياجات طوال حياتها؛ فهي معرضة إلى مضاعفات الحمل والولادة، والتأثيرات الجسدية والمعنوية لسن اليأس، وإلى احتمالات بقائها وحيدة وقتاً طويلاً حين تتقدم في السن، وإلى النهوض بأعباء رعاية الأطفال والأبوين، والتمييز بسبب العمر في حياتها العاطفية، والتمييز المالي في حياتها العملية.

خذ قضية التأمين ضد العجز في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً، حيث كان في السابق يباع حصرياً تقريباً لسوق الرجل (العائل). أما الآن فيعمد المسوقون المستثيرون (وشركات التأمين الجماعي التي وجدت أن نسبة النساء العاملات في تزايد) إلى التأمين على المرأة بغطاء تأميني يكاد يساوي الغطاء الذي يشمل الرجل. وهذا التجاوب الواضح مع الدور الاقتصادي المتزايد للمرأة ودخلها يفترض أنه لابد أن توفر لها الحماية ضد العجز، تماماً كالرجل.

والآن لنطرح السؤال التالي: إذا كانت هناك أسرة مكونة من أب وأم وأطفال، وكان الأبوان يعملان، لكن المرأة تكسب دخلاً أعلى من دخل الرجل بكثير، فمن منهما الأحوج إلى التأمين على حياته ضد العجز؟ ربما كان جواب معظم المستثيرين أنها المرأة. لكن الكائن الفضائي، الذي ينظر إلى المسألة دون أن يكون لديه مخزون ذهني، سيقول الأطفال. وتعليل ذلك أن تغير الوضع الاقتصادي للمرأة في البيت يؤدي إلى تغيير كل شيء، بما في ذلك قيمة وجود أطفال أصحاء. فالأطفال الأصحاء يتيحون للأبوين، ولأم على الأخص، أن تعمل لا أن تبقى في المنزل، أو تنفق على تأمين رعاية احترافية باهظة الثمن. وفي عالم العمل القائم على المعرفة، ليس بالضرورة أن تعني إصابة الشخص البالغ بالعجز نهاية كسبه للمال. لكن إصابة أحد الأطفال بالعجز يحتم إعادة تخصيص موارد غالية الثمن (الوقت، والجهد، والأموال) من قبل المجتمع والأسرة. ونقول من جديد: حين نبدل بين الشكل والخلفية، يتغير كل شيء، كل شيء.

المثال الثاني: الشباب/الشيخوخة

ثمة مثال مهم آخر عن عجز المتعلمين، يوضحه نموذج الشكل والخلفية، ويتعلق بأعمار السكان. فمنذ فجر التاريخ وحتى عصرنا الحاضر، كان متوسط العمر لدى معظم سكان العالم أقل من 40 عاماً. وفي نصف القرن الماضي، كان تسويق البيانات يقوم على افتراض أن الناس الذين تجاوزت أعمارهم الـ60 كانوا نادرين. ولاستهداف شرائح عمرية متنوعة، كان من المألوف تقسيم السكان إلى فئات عمرية تبدأ بـ 18 عاماً. ويعمد الباحثون إلى قياس مواقف الأشخاص وسلوكياتهم في الفئات بين 18–25، 26–35، 36–45، 46–55، 56–65، و66 وما فوق. فأولئك الذين تجاوزوا الـ65 من العمر كانوا يتلاشون حينذاك في الخلفية، أما الغالبية التي كانت تؤلف الشكل فضمت الأشخاص الأحدث سناً، واللافت هنا أن هذه التقسيمات مازالت هي المعيار السائد. لكن ما الذي يبعث على الدهشة في ذلك؟ اعلم أن مكتب تعداد السكان والمعهد الوطني الخاص بالشيخوخة توقع أن ربع الأوربيين كلهم تقريباً سيكونون أكبر من 65 عاماً بحلول عام 2030. أما في أمريكا الشمالية، فتتجاوز التوقعات نسبة 20٪. أوربا برمتها تشيخ، لكنها ليست وحدها فقط، فالصين واليابان تعانيان أيضاً من جراء الأمور المرتبطة بتقدم السكان في العمر (انظر الفصل العاشر: الديمغرافيا).

منظور جديد

سيرى المخلوق الفضائي أن المسنين في العالم الصناعي هم الشكل، أما بقية السكان فتشكل الخلفية، ولا يمكننا التقليل من آثار ذلك في السنوات المقبلة. لا تنس أن تبديل مكان الشكل بالخلفية يغير كل شيء! وفي هذه الحالة، يعني ذلك تغيير دورة الحياة كلها.

لقد تم تحديد سن التقاعد البالغة 65 عاماً في مطلع القرن الماضي. وفي ذلك الحين، كان معدل العمر المتوقع عند الولادة للذكر العامل البالغ يقارب 67 عاماً؛ أي أن العاملين الذين تمكنوا من بلوغ عيد ميلادهم الخامس والستين سيكون أمامهم عدة أشهر دون عمل إلى أن يوافيهم الأجل. أما اليوم فقد ارتفع معدل العمر المتوقع للبالغين العاملين

(بمن فيهم كل النساء العاملات) إلى أوائل الثمانينات. وباستخدام المنطق نفسه، ينبغي أن تكون سن التقاعد الرسمية الآن 80 عاماً!

منذ خمسين عاماً، إذا كنت خريج جامعة ذكراً، فبإمكانك أن تتوقع أنك ستعمل نحو 40 عاماً قبل التقاعد رسمياً. وكان الجزء المبكر من سنوات عملك مكرساً لارتقاء السلم الوظيفي وتكوين أسرة. وكان الجزء المتوسط من تلك السنوات مكرساً لشراء المنزل وتعليم الأبناء. أما السنوات المتبقية فكانت ذروة الدخل والادخار لما قبل التقاعد. وبعدها يكون الوقت قد حان على الأغلب للتمتع بالرحلات والهوايات، والاستمتاع بقضاء أجمل الأوقات مع الأحفاد.

انظر إلى واقع الحال اليوم. لابد لمولودي طفرة الإنجاب (بين عامي 1946 و1964)، الذين سيعيشون لتتجاوز أعمارهم 80 عاماً، من معرفة ما ينبغي عليهم القيام به في عمر الخامسة والستين، وهم مازالوا قادرين على العطاء بدنياً أو ذهنياً ، لكن المؤسسة التي يعملون فيها أخبرتهم وهم في سن الخمسين أن عمرهم غدا متقدماً إلى درجة لا يمكنهم معها تقلد وظائف جديدة. والرجال الذين يتقاعدون في عمر 62 لديهم زوجات في أوج حياتهن المهنية ولا يرغبن في الاستقالة من مناصبهن والبقاء بصحبة أزواجهن للسنوات الثلاثين المقبلة، كما أن معشر الشباب الذين تخرجوا للتو في الجامعة يتطلعون إلى حياة عمل يمكنها أن تمتد إلى 65 عاماً.

وقد لا تكون فكرة طفلك أن يستريح بضع سنوات بعد التخرج، وذلك بالانضمام إلى فرقة لموسيقى الجاز أو للتزلج في أسبن Aspen، فكرة سيئة. فمن الأفضل له أن يقوم بذلك وهو في عمر الـ 22، بدلاً من الـ 80، مع أنه لا شيء سيحول دون انضمام الجمهور الأكبر سناً إليهم. وليس هناك شخص بكامل عقله يرغب في أن يستقر في عمل واحد لأكثر من 60 عاماً، فالمهنة الثانية والثالثة آخذة في التزايد. وكذلك الحال بالنسبة للزواج الثاني والثالث، إلى حد أنه للعديد من الأطفال إخوة غير أشقاء متقدمون في العمر إلى درجة يمكن أن يكونوا معها في مقام أعمامهم وأخوالهم. أما أبناء الجيل إكس المولودون في الفترة بين 1965 و1978، لابد أنهم بدؤوا رعاية والديهم المسنين المنتمين إلى مواليد طفرة

الإنجاب. وقد نشرت صحيفة يو إس إيه توداي *USA Today* (إبريل 2002)، دراسة أجرتها سيج برودكتس Sage Products أفادت بأن 20٪ من أبناء الجيل إكس قد قضوا ما بين 30 – 49 ساعة أسبوعياً في رعاية والديهم.

وعلى الناس الآن الشروع في الادخار للتقاعد وهم في سن العشرينيات؛ لأن الوقت سيكون قد فات كثيراً حين يفكرون بتمويل 30 عاماً إضافية وهم في سن الـ57، وبخاصة حين لا تكون هناك مخططات تقاعدية برعاية رب العمل يمكن الاعتماد عليها.

لكن، هل تعكس السوق كل هذا؟ مازال مصنعو الأزياء وتجار التجزئة الذين يندبون انخفاض مبيعاتهم يركزون على السكان الأحدث سناً، بينما لا يمكن للنسوة الأكبر سناً، اللواتي لديهن مال ينفقنه، العثور إلا على أماكن قليلة جداً تبيع الملابس الأنيقة التي تتناسب والتحولات التي تطرأ على أجسامهن وأنماط معيشتهن، وهذا هو أحد عوامل النجاح المتواصل الذي تنعم به شركة تشيكوز Chico's. فالحقيقة الساطعة هي أن كل أنواع المنتجات والخدمات الجديدة أو المعدلة يتم تقديمها في كل مرحلة من دورة الحياة، نتيجة لشيخوخة العالم. وبالنسبة للمخلوق الفضائي، هذا الأمر واضح تماماً. لكن معظم الناس مازالوا ملتصقين بالنموذج القديم الذي يتصور أن الشباب هم الشكل، وأن الأشخاص الأكبر سناً ما هم إلا إحدى المجموعات الفرعية التي تشكل الخلفية.

المثال الثالث: الأصحاء/ذوو التحديات البدنية

يتعلق المثال المثير الثالث هنا على عجز المتعلمين، بحسب نموذج الشكل والخلفية، بذوي التحديات البدنية الخاصة. فالمجتمع يفترض أن الشكل مكون من الناس الأصحاء بدنياً، وأن أولئك الذين يعانون إعاقة بدنية واحدة أو اثنتين يشكلون الخلفية. أما المخلوق الفضائي فسيلاحظ شيئاً مختلفاً تماماً؛ لأنه سيضيف إلى الخلفية كل الذين يعانون البدانة أو الربو (الوباءين الرئيسين في العالم)، والنساء اللواتي سبق لهن الحمل، والرياضيين الذين يعانون ألماً مزمناً أياً كان نوعه؛ وأولئك الذين انكسرت إحدى أذرعتهم أو سيقانهم في مرحلة ما من حياتهم؛ والذين يعانون متلازمة النفق الرسغي، ومرافق لاعبي التنس؛

الإنجاب. وقد نشرت صحيفة يو إس إيه تودإي *USA Today* (إبريل 2002)، دراسة أجرتها سيج برودكتس Sage Products أفادت بأن 20٪ من أبناء الجيل إكس قد قضوا ما بين 30 – 49 ساعة أسبوعياً في رعاية والديهم.

وعلى الناس الآن الشروع في الادخار للتقاعد وهم في سن العشرينيات؛ لأن الوقت سيكون قد فات كثيراً حين يفكرون بتمويل 30 عاماً إضافية وهم في سن الـ57، وبخاصة حين لا تكون هناك مخططات تقاعدية برعاية رب العمل يمكن الاعتماد عليها.

لكن، هل تعكس السوق كل هذا؟ مازال مصنعو الأزياء وتجار التجزئة الذين يندبون انخفاض مبيعاتهم يركزون على السكان الأحدث سناً، بينما لا يمكن للنسوة الأكبر سناً، اللواتي لديهن مال ينفقنه، العثور إلا على أماكن قليلة جداً تبيع الملابس الأنيقة التي تتناسب والتحولات التي تطرأ على أجسامهن وأنماط معيشتهن، وهذا هو أحد عوامل النجاح المتواصل الذي تنعم به شركة تشيكوز Chico's. فالحقيقة الساطعة هي أن كل أنواع المنتجات والخدمات الجديدة أو المعدلة يتم تقديمها في كل مرحلة من دورة الحياة، نتيجة لشيخوخة العالم. وبالنسبة للمخلوق الفضائي، هذا الأمر واضح تماماً. لكن معظم الناس مازالوا ملتصقين بالنموذج القديم الذي يتصور أن الشباب هم الشكل، وأن الأشخاص الأكبر سناً ما هم إلا إحدى المجموعات الفرعية التي تشكل الخلفية.

المثال الثالث: الأصحاء/ذوو التحديات البدنية

يتعلق المثال المثير الثالث هنا على عجز المتعلمين، بحسب نموذج الشكل والخلفية، بذوي التحديات البدنية الخاصة. فالمجتمع يفترض أن الشكل مكون من الناس الأصحاء بدنياً، وأن أولئك الذين يعانون إعاقة بدنية واحدة أو اثنتين يشكلون الخلفية. أما المخلوق الفضائي فسيلاحظ شيئاً مختلفاً تماماً؛ لأنه سيضيف إلى الخلفية كل الذين يعانون البدانة أو الربو (الوباءين الرئيسين في العالم)، والنساء اللواتي سبق لهن الحمل، والرياضيين الذين يعانون ألماً مزمناً أياً كان نوعه؛ وأولئك الذين انكسرت إحدى أذرعتهم أو سيقانهم في مرحلة ما من حياتهم؛ والذين يعانون متلازمة النفق الرسغي، ومرافق لاعبي التنس؛

وضحايا الأمراض العصبية - العضلية؛ وأعداد المسنين المتزايدة؛ وأولئك الـذين يعـانون آلام الظهر أو التهاب المفاصل أو الضغط النفسي أو الاكتئاب؛ والذين يعانون مـشكلات في البصر أو السمع أو مشكلات حركية مزمنة. يحق لك إذن اسـتنتاج أن وصـول المـرء في حياته إلى المعدل الطبيعي للعمر المتوقع من دون أن يعاني تحدياً بدنياً هـو الاسـتثناء ولـيس القاعدة.

هناك مثل قديم يتداوله العاملون في مجالات التـصميم: «حـين تـصمم شـيئاً لـذوي التحديات البدنية سيكون تصميمك مناسباً للجميع». فلا أحد يحب القمصان التي توجد أزرارها في الخلف. وحين أُجبرت المدن على تخفيض ارتفاع حافات أرصفة المشاة لتتناسب والكراسي المتحركة، أضحت نسبة مستخدمي الكراسي المتحركة الذين يـستخدمون تلـك الحافات المنخفضة لا تكاد تذكر مقارنة بعدد مستخدميها من كل من أصحاب الدراجات الهوائية وعربات الأطفال والحقائب ذات العجـلات ومنـتعلي الأحذيـة ذات العجـلات والمتسوقين بعربات التسوق وموصلي الوجبات السريعة وغيرهم ممن استفاد منها.

ولأن أعمار مواليد طفرة الإنجاب في ازدياد الآن، فإن حدة بصرهم تتضاءل؛ ولذلك غدت عدسات القراءة المكبرة شائعة الآن. ومع ذلك، فمازالت معظم المطاعم تطبع قوائم الوجبات بأحرف صغيرة، مع أن قراءتها تتم في إضاءة خافتة غالبـاً. ومـن المـستحيل فـك طلاسم أوعية منتجات التنظيف المنزلي، والعديد من المستحضرات الـصيدلانية، وفـواتير البطاقات الائتمانية من دون مساعدة العدسـة المكـبرة إضـافة إلى نظـارات القـراءة. فمـن لوحات التحكم في أجهزة التلفاز إلى لوحات العدادات في السيارات، نرى أن الدنيا كلهـا مصممة لعيون اليافعين في أوج قواهم البدنية.

منظور جديد

قد يرى المخلوق الفضائي أن من هم في أتم لياقتهم البدنيـة لا يـشكلون إلا شريحـة صغيرة من السكان. وإذا أردنا أن نبدل بين الـشكل والخلفيـة؛ أي ننقـل ذوي التحـديات البدنية إلى الموقع الغالب، لتغير كل شيء. ولعل هذا هو السبب في أننا نهرع جميعاً إلى الحمام

المصمم للكراسي المتحركة في المطارات، رغم أن كل الحمامات الأخرى تستوعب الناس مع حقائبهم. فتصميم منتجات أكبر حجماً وأسهل استعمالاً وأكثر راحة لذوي التحديات البدنية سيجعل الحياة أسهل أيضاً بالنسبة للأشخاص الذين لا يعدّون من ذوي التحديات البدنية بالمعنى التقليدي.

وهذه قضية وثيقة الصلة بالموضوع: تصمم شركة أو إكس أو OXO منتجات منزلية؛ للطهو والتنظيف والبستنة، وهي منتجات تتصف بسهولة الاستخدام. وتتضمن سلسلة منتجات الشركة مجموعة جود جريبس GoodGrips وسوفت وركس Softworks التي تتميز بمقابضها الضخمة والطرية والمريحة. وتعد مواصفات هذه المنتجات مناسبة لأي مستهلك، مع أنها كانت في الأصل مصممة لمستهلكين من ذوي التحديات البدنية. وقد أمكن تحقيق هذه التقنية في سلسلة منتجات جود جريبس بفضل شخص نافذ البصيرة يدعى سام فاربر Sam Farber فهم أن ملايين الأمريكيين (ومنهم زوجته) يعانون من جراء التهاب مفاصل موهن يجعلهم يتضايقون من المهمات الرتيبة، كالإمساك بأدوات المطبخ مثلاً. فعمل على تصميم منتجات جود جريبس التي تلبي احتياجات هذه الفئة من الزبائن، ولكنها مريحة وملائمة جداً إلى درجة أن ملايين الأمريكيين، ممن لا يعانون التهاب المفاصل، لديهم أيضاً هذه المنتجات الآن. ومرة أخرى، أبدل الشكل بالخلفية لترى أنه عند خدمة ذوي التحديات البدنية الخاصة، فبالإمكان الحصول على فوائد منتج متفوق ويناسب الجميع.

المثال الرابع: الاستقرار/الانتقال

إليكم مثالاً أخيراً عن الشكل والخلفية، وهو مراحل الحياة؛ فنحن نميل إلى وصف الناس بحسب المرحلة الحياتية التي وصلوا إليها: متزوجون، يافعون، طلاب، متقاعدون، وهكذا. والحقيقة أن الكثيرين منا يبدوا أنهم يقضون وقتاً أطول بين المراحل الحياتية. وبالنسبة لمعظم الناس، هناك الآن المزيد من نقاط الاتصال هذه، أكثر من أي وقت مضى. ولعله من المناسب أن نقر أخيراً بأن هذه الأوقات البينية أخذت تمثل الشكل، أما الاستقرار فأخذ يصبح الخلفية.

يدخل 300 ألف مهاجر غير شرعي على الأقل الولايات المتحدة الأمريكية كل عام. ويتنقل الناس في أنحاء المعمورة بشكل ثابت إلى أماكن يتحينون الفرصة فيها للعثور على عمل. وثقافة الشباب مرادفة للحركة، حيث يتزايد انتقال الشبان من مكان إلى آخر بحثاً عن فرص مالية وأنماط معيشة أفضل كثيراً، داخل البلاد وخارجها. فكولومبيا وفنزويلا تشهدان هجرة عشرات الآلاف من مواطني الطبقتين الوسطى والعليا (ومنهم المحترفون والمتعهدون الفائقو الموهبة)؛ وذلك بسبب العنف والفقر اللذين لا يلينان ظاهرياً، مما أدى إلى تكوين طبقة جديدة من الأشخاص الرحّل مؤقتاً، الذين يطلق عليهم لقب "معشر خطوط الطيران" في أماكن مثل ميامي. ويوجد في الولايات المتحدة الأمريكية، إضافة إلى بلدان أخرى، العديد من الطلاب الأجانب والعمال مزدوجي الجنسية الذين سيعودون إلى أوطانهم بعد قضاء فترات محددة في أماكن اغترابهم. والحق يقال، ما العاملون المغتربون في كافة أصقاع الأرض إلا جماعات تنفذ مهمات مؤقتة، لهذا السبب أو ذاك. فمثلاً، أوردت **وول ستريت جورنال *Wall Street Journal*** (عدد نوفمبر 2000)، أن الهند ترسل النساء إلى الخارج ليتعلمن كيف يحيا الناس في مكان آخر، ويستقيل أزواجهن من أعمالهم للالتحاق بهن في هذه الفترة القصيرة الأمد. أما النساء اليابانيات فيذهبن إلى لونج آيلند Long Island ونيويورك ليحصلن على شهادات تخصصية في العناية بالأظافر، حيث تعد هذه الشهادات قيمة جداً في وطنهن.

وتعد التغيرات التي طرأت على دورة الحياة التقليدية مساهماً رئيسياً فيما يمكنك تسميته البينية betweenity؛ فالأطفال يصلون إلى مرحلة البلوغ البدني الآن بسرعة كبيرة، وقبل أن يكونوا مستعدين لها عاطفياً، فيجدون أنفسهم فجأة في خضم مرحلة جديدة تفصل بين الطفولة والمراهقة. كما أن العيش حياة مديدة يؤدي إلى المزيد من الأزمات التي يشهدها المرء في منتصف العمر، وإلى جلد الذات لأن الناس يسعون إلى الانتقال من النجاح المادي إلى التميز الروحي والاجتماعي. كما تؤدي حياة الناس المديدة إلى جعلهم يجربون أكثر من طريقة للحياة، وإلى التفكير في العمل بأكثر من مهنة. وما يزيد الطين بلة هو تقليص عدد الموظفين، والكثير من الأحاديث المتداولة في حفلات الكوكتيل عن البينية؛ أي الحديث عما كان عليه المرء، وحقيقة أنه بلا عمل اليوم، وأين يريد أن يكون فيما بعد.

وحياة الترمل أيضاً تدوم طويلاً جداً في أيامنا هذه؛ ففي 11 أيلـول/ سـبتمبر 2000، أورد تقرير يو إس نيوز آند وورلد *U.S. News & World Report* أن ما يناهز 700 ألـف امرأة أمريكية يترملن سنوياً، وأن متوسط فترة بقائهن أرامل يبلـغ نحـو 14 عامـاً، وهـذا يولد فترة بينية مهمة؛ لأن البعض سيرى حياة الترمل على أنها مرحلة تفصل بـين حيـاتين، وآخرون سيرونها مرحلة بين الزواج والموت. ومع أن نسبة الرجال الـذين يعيـشون حيـاة الترمل ثم يتزوجون مرة أخرى تعـد أعـلى مـن نظـيراتهم الأرامـل، فهنـاك الكثـير ممـن ينتحرون، ولعل السبب بالنسبة لهم أن تجربة البينية هذه لا تطاق.

وحالياً، هناك عدد كبـير مـن النـساء اللـواتي يتبـوأن مناصـب إداريـة رفيعـة يعـدن للاضطلاع بدور ربة البيت؛ لأن أزواجهن يكسبون مالاً وفيراً. وحين يشعرن بأنهن يتبنين أدواراً من الماضي لا يـشعرن معهـا بالراحـة، تكـون الحـيرة والاضـطراب هـي النتيجـة، وبعضهن يرين أنهن في مرحلة انتظار وترقب للعـودة إلى مواقـع الاسـتقلالية والمـسؤولية الاقتصادية.

أما أرباب العمل، الذين اعتادوا التعبير عن امتعاضهم من البينية، فـإنهم يـشجعونها الآن، أو يجنون الفائدة منها. كما تتزايد أعداد طلاب الجامعات المتمـرنين. ويعمـل أربـاب العمل على استقطاب هؤلاء البينيين والاستفادة منهم والاحتفاظ بهم. وفي الجهة المقابلـة، يُنظر إلى الأعداد المتزايدة من العاملين الذين يتركون مناصبهم على أنهم بين خيارين؛ فإمـا قبول عمل جديد أو العودة إلى القديم. وهناك موظفون سابقون كانوا قد تركوا وظـائفهم للالتحاق بمشاريع إنترنتية بدأت حديثاً ثم عادوا إلى أعمالهم الأصـلية. ولم يكـن النـسيان مصير أولئك الذين تركوا العمل في شركة إي.كـوم e.Com في عـام 2000، بـل اعتـبرتهم الشركة في إجازة غير مدفوعة الأجر، فربما قرروا العودة إليهـا فـيما بعـد. ولم تكـن شركـة أخرى تجري مقابلات قبول الاستقالة لمدة 45 يوماً، على أمل أن يعدل المستقيل عن قـراره ويستأنف عمله.

وبينما نحن نعيش عمراً أطول ونتنقل أكثر، وفيما أضحت المراحل الانتقاليـة في حيـاة الناس مقبولة اجتماعياً، تغدو أهمية الزمن الذي يقضيه المرء بين مراحلـه الحياتيـة مـساوية

لأهمية الزمن الذي يقضيه في المراحل نفسها. ويمكن أن تكون هذه الأزمنة البينية حافلة بالضغط النفسي. وتشير نقابة مديري التأمين والمخاطر في المملكة المتحدة أن الضغط النفسي قد يكون مكمن الخطر الأول في القرن الحادي والعشرين. وعلى الرغم من أن النقابة تعزو كل هذه الضغوط إلى أماكن العمل، فلاريب أنها ناتجة من عدم الاستقرار في مرحلة من الحياة يمكن التنبؤ بها. وتؤدي البينية إلى تزايد الطلب على جملة من المنتجات والخدمات المخففة للضغط النفسي: من الدين والتأمل إلى الاستشارات النفسية والبرامج التلفازية النهارية، ومن التدريب المهني وكتب التقييم الذاتي إلى حلقات البحوث والأشرطة.

وتغدو البينية أداة جديدة، وربما مهمة، من أدوات التوظيف وتيسير بلوغ الناس مرحلة التقاعد. ويعد البينيون سوقاً رائجة للخدمات الجديدة، من المركبات المتحركة إلى دورات اللغات الأجنبية السريعة. وربما تم اللجوء إلى هؤلاء البينيين للمشاركة في أعمال تطوعية أو رحلات بحرية مديدة، أو بوصفهم أسواقاً لسلع وخدمات خاصة بالهوايات.

منظور جديد

مع أن الكثير من بحوث السوق تركز على الطريقة التي يعرّف بها الناس أنفسهم: مهنياً، زواجياً، جغرافياً، ... إلخ، فسيكون لزاماً علينا إعادة تحديد رمز الشكل والخلفية لنتمكن من رؤية الشريحة الضخمة والمتنامية من الناس الذين لا يمكنهم تعريف أنفسهم إلا بما ليسوا هم عليه حالياً. فسواء أكان اليافع الذي يقرر الراحة لبضع سنين بعد المدرسة لاستكشاف أول أنواع المستقبل العديدة، أم ذاك الأكبر سناً الذي تخلى للتو عن مهنته و/ أو شريكة حياته متسائلاً في قرارة نفسه: ما التالي، أم ذاك المحترف الذي يعيد اختراع حياته، لامناص من القول إن الوقت الذي نقضيه في المرحلة البينية يستغرق زمناً لابد أن يحسبه بجدية كلٌّ من المسوقين وواضعي السياسات العامة والمؤسسات المالية والموظفين.

الأطفال يمكن أن يكونوا مخلوقات فضائية

منذ عشرين عاماً، كان عمر أحد أبنائنا أربع سنوات حين دخل الغرفة قبيل بداية إحدى مباريات البيسبول على التلفاز. وكان النشيد الوطني يعزف، فسأل عما يجري، وحين أخبرناه بأنها بداية مباراة كرة البيسبول، صرخ متعجباً: "أعرف ذلك! لكن لماذا يعزفون الموسيقى الخاصة بلعبة الهوكي؟"

يمكنك أن تتمشى في أي يوم من الأيام إلى متجر مثل جاب Gap لشراء سروال من الجينز، وتتقدم إلى الرفوف الموجودة على الجدار، لتختار المقاس الذي يناسبك من بين تشكيلة المقاسات المرتبة من الأعلى إلى الأسفل، من الصغير S إلى الكبير جداً XL. قد يسارع أي طفل إلى المجادلة بأنه لابد من عكس ترتيب كومة السراويل هذه؛ أي وضع المقاسات الصغيرة في الأسفل، ليكون بمقدور الناس القصار الوصول إليها، والمقاسات الكبيرة في الأعلى، فلا يكون لزاماً على الطوال الانحناء.

العبرة المستخلصة من عيون المخلوقات الفضائية

أياً كان النشاط التجاري، فإن رؤية الأشياء من منظور الحقيقة العارية تعد واحدة من أقوى الدروس والعبر. فلنفترض هبوط مخلوق فضائي على سطح الأرض، ولأنه يريد دراسة أهل الأرض بشكل أفضل، يريد أن يرتدي ملابس مماثلة لملابسهم. سيلاحظ هذا المخلوق الفضائي أن غالبية سكان الأرض (الذكور والإناث على السواء) ترتدي السراويل في العديد من البلاد المتقدمة. وبعد أن يكون قد انتهى من تعلم كيفية شراء السراويل على الأرض، يعرف هذا المخلوق الفضائي أنه قادر على شرائها من خلال أي من قنوات التوزيع العديدة: الكاتالوجات، التلفاز، الإنترنت، محلات الألبسة، سوق السلع المستعملة. وعليه، يعمد هذا المخلوق الفضائي إلى سؤال أي 10 أشخاص عن الطريقة التي اشتروا سراويلهم بها، فتجيبه الغالبية بأنها اشترته من محل الألبسة. وحين يلح في السؤال عن السبب في ذلك، تجيبه الغالبية بأنها أرادت تجربته أولاً للتأكد من مقاسه. ولأن المخلوق الفضائي لا يحمل أي مخزون ذهني معرفي سابق عن قنوات التوزيع، فإنه يستحضر صورة في خياله، اعتماداً على البحوث التي أجراها، يرى فيها أن

محل الملابس على الأرض، نظراً إلى تميزه عن القنوات الأخرى لابد أن يكون غرفة قياس ضخمة، أو غرفاً عديدة مجهزة جيداً؛ أي غرف قياس عالية التقنية.

وإذا دخل هذا المخلوق الفضائي محل ملابس نموذجياً فسيعاني فجوة رئيسية؛ لأنه سيجد أن غرف القياس ما هي إلا حجيرات صغيرة في الجانب الخلفي من المحل، ولا وجود لأي تقنيات تخدم الزبون. والسبب في ذلك أنه على الرغم من أن المخلوق الفضائي قادر على رؤية الميزة المفترضة للمحل بسرعة وبوضوح، إلا أن مصممي هذه المحلات ملتصقون بالعالم الذي عرفوه قبل أن تشتهر قنوات التوزيع الجديدة. إن عدم قدرة المحلات على فهم ميزتها التنافسية الحقيقية في هذه الأزمنة المتغيرة ستعطي دافعاً آخر لأولئك الذين يصممون تقنيات حاسوبية إنترنتية تتيح لكل شخص تفصيل ملابسه على مقاسه.

وكانت شركة ليفيز Levi's الرائدة في تفصيل الملابس بحسب المقاس؛ لأنها فهمت أن ملابس الجينز بالنسبة إلى ملايين الأمريكيين أشياء شخصية جداً، وأن الحصول على المقاس الصحيح بدقة يعد المعيار الأهم للشراء. لكن المشكلة المتأصلة ببساطة أن غالبيتنا غير قادر على العثور على زوج من الجينز يطابق مقاسه. فبدأت شركة ليفيز تبنّي عملية التفصيل الشخصي من منافذها الخاصة بالبيع بالتجزئة. وأخيراً تحول مفهوم أن المتجر يجب أن يكون غرفة قياس ضخمة إلى حقيقة ملموسة. وجوهر العملية أن الزبون يذهب إلى أحد محلات ليفيز لتؤخذ قياساته التفصيلية بالكامل، وبعد الانتهاء من أخذ مقاسه يختار الزبون التصميم وطريقة التفصيل ونوعية القماش الذي يريد. وأخيراً، يحصل الزبون على السروال الذي تم تصنيعه بحسب مواصفاته وطلبه. ومع أن عملية التخصيص هذه، التي تتم في المحل، قد تبدو ثورية، إلا أنها أمر كان لابد من تطويره منذ سنوات. وقد عززت هذه العملية رضاء الزبائن، وساعدت ليفيز في تخفيض التكاليف والحد من فائض المخزون. ومع أن المحاولات الأولية لهذا النوع من التفصيل بحسب الطلب ربما لا تكون مربحة في البداية، فلابد من تحقيق هذه الخطوة. وبعد أن تنخفض تكاليف هذه العملية وتتزايد طلبات الزبائن، سيكون لزاماً على المسوقين في النهاية توفيرها.

وتعد عملية التفصيل بحسب الطلب على الإنترنت موضة العصر الآن، فقد بدأت شركات عديدة إضفاء الطابع الشخصي على كل ميادين المنتجات. ونجح بعض تجار التجزئة الإلكترونيون بشكل خاص في ممارسة أعمالهم باستخدام التفصيل بحسب الطلب. وبالإمكان اعتبار شركة أمازون.كوم Amazon.com أكبر مثال لافت لتاجر تجزئة إلكتروني حسن خدماته المقدمة للمستهلكين بتطويره لمحة موجزة عن كل مستخدم ومجموعة تفضيلاته. فشركة أمازون تتبع مشتريات كل عملائها، ويمكنها الجمع بين سجلها الإلكتروني وطلبية العميل الجديدة لتعرض عليه توصياتها حيال المنتج. وهذا من شأنه أن يسهل الحياة كثيراً على الزبون، فلولا ذلك لكان عليه البحث طويلاً للعثور على ما يريده.

وثمة مثال جيد آخر عن تاجر إلكتروني يدون لمحات عن زبائنه ويفصل احتياجاتهم بحسب طلباتهم بفاعلية على الإنترنت وهي شركة ريفليكت.كوم Reflect.com، التي تعد امتداداً لشركة بروكتر وجامبل Procter & Gamble. ويستخدم موقع ريفليكت.كوم الإلكتروني لمحات عن زبونات الشركة ليقدم لهن مجموعات مفصلة بحسب طلباتهن من مستحضرات التجميل وغيرها من منتجات العناية الشخصية. وأساس هذه اللمحة هو استبيان يستنبط المعلومات اللازمة من إجابات الزبونات حول أشياء مثل الشعر ونوعية البشرة ومسائل متنوعة ذات صلة بنمط المعيشة. وبجعل مثل هذه المنتجات تلبي الاحتياجات الحالية لنمط معيشة المرأة، تتمكن شركة بروكتر وجامبل من الاستفادة من البينية التي سبق لنا شرحها في هذا الفصل. ومن جديد، تمت صناعة المنتجات بحسب الطلب وجمعها معاً مما جعل حياة المستهلك أسهل، كما يجعل أعمال الشركة أرخص وأكفأ.

لكل شركة من الشركات ومهنة من المهن نسختها الخاصة من غرفة القياس؛ أي الميزة التنافسية التي لا تستغل بالشكل المناسب أو لا تخطر على البال؛ لأن الأشياء، بكل بساطة، مازالت تتم وفق قاعدة "هذا ما وجدنا عليه آباءنا". وعدم فهم هذا الأمر يلحق خسائر جسيمة بالعديد من الصناعات والشركات. وستستمر هذه العجلة في الدوران إلى أن يتعلموا النظر بعيون المخلوقات الفضائية أو بعيون الأطفال، ويحددوا ميزتهم التنافسية، ويغيروا أعمالهم لتتجاوب، لا لتتنافس، مع نقاط قوة المنافس.

ويرى الشبان عالماً مختلفاً حقاً اليوم. إنه عالم الرسائل الفورية وخوض المسائل الشخصية على الهواتف الخلوية أمام الناس. فهم ينجزون مشروعاتهم المدرسية على الإنترنت أو ضمن فرق. كما يعد التهديد الإرهابي جزءاً من روتينهم اليومي. ويستكشفون كوكب المريخ من غرف نومهم إلكترونياً. وحقيقتهم، ابتداءً بأساليب الاتصال وانتهاء بأساليب العمل، تعد، وستكون، مختلفة بشكل مريع أشد الاختلاف عن الأجيال التي سبقتهم. أضف إلى ذلك أنه سيكون للناس ذوي المشارب المختلفة: الثقافية، والدينية، والوراثية حقائق تختلف من شخص إلى آخر دائماً. ومن المحتمل أيضاً أن ينظر المخلوق الفضائي إلى الحقائق بشكل يختلف عن كل ما سبق.

تساعدك رؤية الحقائق البديلة بمزيد من الوضوح في اختراق العديد من عوالم المجهول؛ تلك العوالم التي يمكنها إبهام مسائل سياسية معينة، مما يجعلك تحكم بشكل خاطئ على سلوك الآخرين أو معتقداتهم، وتقودك للاعتقاد بأن ما عرفته في الماضي يشكل الذخيرة لكل ما ستعرفه في المستقبل. لاريب في أن رؤية حقائق بديلة بعيون صافية تساعدك في تحرير ذهنك.

ابدأ الآن؛ فاشتر أو اشترك في مجلة غنية بالأفكار التي تغيظك، وحاول أن تجعل ذهنك منفتحاً على آفاقه الرحبة. فإذا كنت من هواة البحر فاتبع عالم البولينج فترة من الزمن، والعكس بالعكس. واطلب من فريق عملك، ولو مرة في الشهر، أن يعبروا صراحة عن افتراض تُسلّم به شركتك أو مؤسستك ويتعلق بموظفيها أو زبائنها، وتحقق مما إذا كان ذاك الافتراض هو حقاً القاعدة أو استثناءً كبيراً للقاعدة. درب نفسك على ممارسة الألعاب الذهنية. فحين ينطق أحدهم عبارة ما حول السوق، حاول، واعمل على، التبديل بين الشكل والخلفية بطرح السؤال التالي: «ماذا لو كان ذاك الافتراض هو الصورة المعكوسة؟» فإذا كانت السوق المتخيلة أطفالاً، يمكن إذن جعل الأجداد والجدات سوقاً رئيسية مستهدفة. ومنذ أمد ليس بالبعيد، تبين أخيراً للصناعة المصرفية أن ما كان يفترض أنها السوق "الأكثر أماناً" لقروض الرهن العقاري؛ أي الأزواج المتزوجين، كانت في واقع الأمر السوق الأكثر عرضة للمخاطر؛ لأن الطلاق هو السبب الأكبر والمسؤول عن التخلف عن سداد هذا الرهن. ولو نظرت من منظور مغاير لأمكنك زيادة فرصك في النجاح مستقبلاً وبشكل كبير.

الفصل الثاني

الاتجاه والاتجاه المضاد

أحدث السير إسحاق نيوتن تغييراً في العلم من خلال قوانينه في الفيزياء، ومنها القانون الذي يقول إن لكل فعل رد فعل مساوياً ومضاداً له. وبينما لم يكن نيوتن يُعرَف بوصفه عالم اجتماع أو محلل سوق، فإنه اعتُبر اليوم مستشاراً رفيعاً بسبب ملاحظاته الذكية. ولأن كل اتجاه في عالم النشاط البشري يخلق بالفعل نشاطاً مضاداً له، فإن الاتجاهات المضادة لا تحدث رغم الاتجاهات، وإنما تحدث "بسبب" منها.

على سبيل المثال، يدخل العالم المتقدم القرن الحادي والعشرين بوصفه أكثر حضارة علمانية (لا دينية) في التاريخ المكتوب. ونظراً إلى أن العديد من التساؤلات حول "ماهية" و"كيفية" العالم قد تم الإجابة عنها، يشعر العديد من الناس بأنهم لم يعودوا بحاجة إلى آلهة أفراد يقوم كل منهم بإنتاج الأطفال أو الذُّرة أو المطر أو شرح ذلك لهم. ومعظم أديان العالم قد تحولت من الإيمان بآلهة متعددة من الأوثان إلى إله واحد (التوحيد). في الواقع، يمكن القول بأن التحول من تعدد الآلهة إلى التوحيد كان أول وأكبر عملية انكماش وتبطل في التاريخ. وبسبب هذه العلمانية المتنامية فقد تحول كثير من الناس خلال العقود العديدة الفائتة إلى الدين والروحانية؛ فهم يرغبون في ملء الفراغ الذي تزايد بفعل الحاجة إلى الإيمان ببعض الأشياء فوق العالم المادي أو ما وراءه. وحتى ذاك الاتجاه المضاد يتضمن قوى معارضة؛ فالعصرية الجديدة والأصولية أضحتا أقوى في معارضة بعضهما بعضاً، ومواجهة بعضهما بعضاً. كما أن الأصولية الإسلامية القوية توجِد أصولية مسيحية قوية لمعارضتها، والعكس بالعكس.

وكمثال آخر، فإن الاتجاه نحو الحداثة سبب، لآلاف السنين، اتجاهاً مضاداً له من معاداة الحداثة. وقد تم التعبير عن ذلك بشكل متزايد (ومنفصل) في الثورة والعنف الموجه ضد كل من الأشخاص والرموز الذين يكرههم معارضو الحداثة ويخافونهم؛ مثل

المبنى الفيدرالي في مدينة أوكلاهوما، ومركز التجارة العالمي في نيويورك، ومبنى البنتاجون في واشنطن، وضرب ناد ليلي في مدينة بالي الإندونيسية.

وكمثال ثالث على الاتجاه والاتجاه المضاد، كان "عدم التوسط" هو الاتجاه السائد في سوق العمل خلال السنوات الخمسين الماضية. ويشمل ذلك تجنب القنوات التقليدية لاستلام البضائع والخدمات، وتوفير كثير من الخيارات والاختيارات ومصادر المعلومات. أما الآن فقد أصبح الاتجاه المضاد – وهو "التوسط" الذي يتطور بقوة كبيرة – هو الشائع. ويعني هذا أن كلاً من الوسطاء والعملاء الجدد وكذلك البرمجيات الجديدة ومجموعات الاهتمامات المشتركة والمستشارين والمواد المرجعية وتقارير المستهلك تنشأ لمساعدتك في الإبحار في بيئة بعيدة عن التوسط.

المثال الرابع هو تزايد تدفق المعلومات بصورة ساحقة، ومثل هذا الاتجاه القوي له اتجاه مضاد – وهو المعلومات السلبية؛ أي أن تمتلك معلومات كثيرة جداً تؤثر في قدرتك على اتخاذ قرارات صائبة – يعد حقيقة ناشئة. ويعمل هذا على تعقيد عمل كل إنسان وجعله أكثر صعوبة. وعلاوة على أن هناك رسائل متنافسة، فإنك تنمو بطرق تجنح إلى الشك على نحو متزايد عندما تجد نفسك تغرق في معلومات لا تستطيع قبولها بسهولة.

هذه بعض الاتجاهات والاتجاهات المضادة الأكثر وضوحاً. وبالطبع هناك المئات منها، ويسعى هذا الفصل للبحث بعمق في ستة منها لتوضيح الموضوع. أما الموضوعات المحددة التي نغطيها هنا فهي: الاعتماد على النفس دون تحمل مسؤولية، وسوسيولجيا الاعتذار، وأمراض الثراء الناشئة، والتكنولوجيا: اسمك شِعر، والاستهلاك مقابل الحفاظ على السلامة، وسقوط المجتمع وصعود سلعة معمرة جديدة.

المثال الأول: الاعتماد على النفس دون تحمل مسؤولية

تشير المؤشرات إلى أننا نمضي نحو المستقبل بتزايد الاعتماد على الذات. فقد ازدادت معدلات الطلاق خلال السنوات الخمسين الماضية في أنحاء العالم المتقدم، وأصبحت

الوظيفة مدى الحياة نادرة (حتى في اليابان)، و تم سحب أو تقليص أو عرقلة الامتيازات والرعاية الصحية المدعومة من الشركة أو الحكومة. ويدفع انفجار الخيارات وكثرتها في سوق العمل بالقرارات إليك مرة أخرى، وتجد نفسك مندفعاً نحو بحر متلاطم من التغيير، ولا تجد قوارب نجاة فيه إلا تلك التي تصنعها بنفسك. نعم، إنك تسير في اعتماد متزايد على نفسك، ولكن العديد من الناس لا يرغبون في تحمل مثل تلك المسؤولية العظيمة.

هذا الاعتماد على النفس - وهو يمثل الاتجاه - ربما يعتمد على ميزة موجودة في قلة قليلة من الناس، وهي "الاستقلال الذاتي"، أو قدرة الشخص على إعالة نفسه. بعض الناس ينجح في ذلك، ولكن أغلبهم يجدون بصعوبة وقتاً مخصصاً لأنفسهم بحيث يكونون مسؤولين عن كل شيء حولهم. لقد بدأ مستقبل الاعتماد على النفس يدل على الاتجاه المضاد له؛ وهو الحصول على الراحة من خلال التخلص من المسؤولية، بتجاوزها أو بشراء الحلول الجاهزة من السوق.

خذ التمويل الشخصي على سبيل المثال؛ فقد نما الاعتماد المالي على النفس خلال سنوات الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين، لأنه لم تعد تملى علينا توقعات الناس، أو طرق المعيشة بسبب دورات الحياة، أو المبادئ الحذرة للبنوك التقليدية، أو الاشتراك الإلزامي في خطط تقاعد المؤسسات. لقد كانت سوق العمل سريعة بحيث تعرض مزيجاً من الخيارات. ولأن هناك دائماً قوة وقوة مضادة، فإن الفترة نفسها - المشار إليها أعلاه - شهدت تنامي اتجاه مضاد؛ تمثل في التخلص من المسؤولية المالية. وعندما يظهر هذان الاتجاهان في الشخص نفسه - وهذا ما يحدث عادة - يشير ذلك إلى السعي للحصول على المنافع دون تحمل العواقب. فمثلاً، من عام 1994 إلى عام 1997 - وهي ذروة العقد الذي شهد تمجيد الحرية المالية والاستقلال الذاتي - ازدادت نسبة الأمريكيين الذين يتهربون من مسؤولياتهم من خلال إشهار إفلاسهم إلى 73٪، ورجع العديد من الدائنين بخفي حنين لأنهم لم يتوقعوا هذا الاتجاه المضاد.

في عام 1997 في اليابان، بحسب الإحصاءات الحكومية، انتحر أكثر من 3500 شخص لأسباب مالية، بارتفاع نسبته 18٪ عن السنة الفائتة؛ ذلك أن اليابانيين الذكور متوسطي العمر بدؤوا يعانون ما يطلق عليه علماء النفس "متلازمة اكتئاب إعادة الهيكلة". لقد كانوا أسرى الحركة تجاه المسؤولية الشخصية، ولكنهم لم يستطيعوا الإمساك بها واستغلالها؛ فالاتجاه المضاد لديهم كان مستبعداً تماماً. وبحسب مجلة **الإيكونوميست** *The Economist* (عدد 1 مايو 1999)، فقد كان 4.5 ملايين من عمال القطاع العام في فرنسا يستنزفون اقتصاد البلاد (فارضين عبئاً ضريبياً بلغت نسبته 46٪ من الناتج المحلي الإجمالي)، ولكن فرنسا لا تستطيع طوعاً تقليص ذلك العدد لأن الناس يقاومون ترك الوظائف الآمنة. وعموماً، فإن أوربا ناضلت ومازال تناضل مع عدم قدرتها على ذلك للتخلص من عبء دولة الرفاهية، وذلك كاتجاه مضاد للاعتماد على النفس المشكوك فيه. وفي الاقتصادات ذات الضرائب المرتفعة والتي لا تشجع المشروعات الفردية ولا ترعاها على نحو فاعل – مثل معظم أوربا – يجد الناس صعوبة متزايدة في المنافسة على المستوى العالمي. ولذلك، فهم يبدؤون بالاتجاه المضاد من خلال مقاومة التغيرات. إن دوامة الاتجاه والاتجاه المضاد تستمر في الحركة لأن المزيد من الدول والشركات تحاول أن تتقشف كي تستطيع المنافسة، بينما يريد المزيد من العمال والمواطنين الحماية ضد تقليص الوظائف والدعم. وكلما زادت الحماية قلت تنافسية الدولة أو الشركة، مما يحتم المزيد من التقليص. وتجد الشركات نفسها بين المطرقة والسندان في كل العالم؛ فهي عالقة بين ما يبدو مطالب متناقضة للأمن والاستقلال من عمالها. كما أنها عالقة بين حاجة الحكومة إلى مزيد من المال من أجل أن تدفع لبرامج الإعانة الاجتماعية وبين تنامي المنافسة التي تتطلب تخفيض التكاليف.

ويعد المجال الصحي مثالاً آخر على تنامي اتجاه الاعتماد على النفس؛ إذ يبدو أن كثيراً من الناس يرغبون في السيطرة على صحتهم والتحكم فيها، وهذا ما نلاحظه من تزايد مبيعات أطعمة الحمية، وخطط التمارين الرياضية، وكذلك تنامي شعبية الطب البديل. وفي الوقت نفسه، يتوقع الناس أيضاً أن تحل التكنولوجيا والحكومات كثيراً من مشكلاتهم الصحية. وفي المقابل، كلما ازداد مستوى الاستقلال الذاتي ازدادت الحاجة إلى العلاج

النفسي في ظل تزايد جاذبية واتساع نطاق العلاج المباشر (على الخط)، لأن الناس يحتاجون إلى المساعدة مع كل التعقيدات التي تواجههم.

وتجني الشركات العاملة في مجال الرعاية الصحية أرباحاً من خلال الاستجابة لكل من الاتجاه والاتجاه المضاد. فعلى سبيل المثال، تسوق الشركات الصيدلانية الآن منتجاتها مباشرة للناس، مستغلة رغبة الناس في الاعتماد على أنفسهم. كما أنها أيضاً تعد بأن المزيد والمزيد من الحالات - وبعضها ليست بالضرورة أمراضاً حقيقية - يمكن أن تعالج بواسطة تركيبات جديدة من مستحضرات كيمائية. بيد أن ممانعة الجمهور ورفضه تحمل المخاطر - عندما يضطر إلى القيام بالاختيار بنفسه - أدى إلى استفحال أزمات إلقاء المسؤولية على الشركات الدوائية، ومن ثم تزايد الأحكام القضائية. وهذا يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التأمين الصحي وتزايد المطالب بالتغطية الصحية على المستوى الوطني. إنه الاتجاه والاتجاه مضاد.

باختصار، صحيح أن بعض القوى الاقتصادية الكبرى تشجع شعوب العالم على الاتجاه نحو مزيد من الاعتماد على النفس، لكن هذه حالة غير مريحة للبعض الآخر. ويؤدي هذا إلى عدد من التناقضات السلوكية والشعورية. والمثير للاهتمام - على سبيل المثال - أن عدداً متزايداً من الشباب يعملون في خدمة المجتمع، ولكن في التسعينيات من القرن المنصرم مارس أقل من ثلث الأمريكيين الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و24 عاماً مسؤولياتهم في التصويت في الانتخابات الرئاسية.

تعتبر الاتجاهات والاتجاهات المضادة محركات قوية للسوق. تستطيع أن ترى في السوق أن الفراغ الناجم عن تقليص برامج المزايا الاجتماعية أو سحبها يمتلئ الآن بالفرص المفيدة في مجالات الإنقاذ وتقديم المساعدة والتغلب على مشكلات؛ كالتدريب والمعالجة وإدارة الموارد الشخصية، ومجموعات الاهتمامات المشتركة، والخدمات القانونية، وخلق وسطاء جدد في عالم المعلومات.

وفي مكان العمل، لن تكون الفكرة القائلة بأن كل شخص ينتج أفضل في بيئة كاملة من الاعتماد على النفس بناءة، ما لم تعترف بالاتجاه المضاد. وبرغم احتياج الكثير من العمال

إلى بعض الاستقلال، وإلى الكثير من الاحترام، فإنهم ربما يجدون في الهياكل والامتيازات التي تقدمها الإدارة التقليدية ملاذاً من الضغط المستمر باتخاذ قرارات أكثر وتحمل مسؤولية أكبر. يقول العديد من الناس ممن يعملون بشكل منفرد أو في البيت إنهم يفتقدون الانضباط الذي توفره المكاتب، وكذلك التفاعل مع الآخرين الذي يجعلهم على اتصال مع العالم الأوسع. من أجل ذلك، ترى أن أصحاب المهن الفردية والعاملين من بيوتهم يودون الاتصال مع الآخرين، وتأسيس قواعد روتينية للعمل، وأخذ دورات تدريبية مثل إدارة الوقت، من أجل استعادة الانضباط التنظيمي في عالمهم الخاص القائم على الاعتماد على النفس.

سوف تكون المنتجات والخدمات التي تمكن من الاتجاه نحو الاعتماد على الذات؛ مثل حوسبة البيت، وخطط 401k [للتوفير والاستثمار عند التقاعد]، أكثر نجاحاً في سوق العمل إذا تلازمت مع الاتجاه المضاد من الضمانات وأساليب تقليل المخاطر. وتحتاج جميع المنظمات أن تأخذ في الحسبان أن إلقاء المسؤولية على الآخرين - بما في ذلك الدعاوى القانونية وكوارث العلاقات العامة – يحدث عندما يلتمس الناس طرقاً من أجل إحالة مسؤولياتهم المتزايدة إلى الآخرين.

المثال الثاني: سوسيولوجيا الاعتذار

إن الإعلام والمجتمع يرفعان المنجزين على منصات التماثيل، ثم تبدأ القوى المضادة، ويقودنا هذا إلى التطلع إلى أقدام تماثيلهم. فالنجاح يكرَّم، لكن هذا الشرف لا يلبث أن يعتريه الشك في أن الشهرة أمر ضد المجتمع بشكل أو آخر، فلطالما أثار النجاح الحسد، لكن رد الفعل العكسي هذا يبدو أكثر عدوانية اليوم.

على إثر الهجمات الإرهابية في 11 سبتمبر 2001، لام كثير من الناس في أمريكا وخارجها الولايات المتحدة الأمريكية على الأحداث. بل إن البعض احتفل بالهجمات، ومنهم أناس ينتمون إلى شعوب صديقة. ففي إيطاليا مثلاً، كان هناك أولئك الذين قالوا إن الولايات المتحدة الأمريكية قد جلبت ذلك على نفسها بسيطرتها على الاقتصاد العالمي

والقوة والثقافة. وفي حرم بعض الكليات في الولايات المتحدة الأمريكية، كان التركيز على النظر الداخلي وليس الخارجي، بمناقشة "المشاعر"، ورؤية الهجمات باعتبارها استجابة للسيطرة الأمريكية في ميادين التجارة العالمية والعولمة. وقد اعتقد الكثيرون أن من الخطأ أن تنتقم الولايات المتحدة الأمريكية لنفسها، لأن في ذلك تهديداً لأرواح الأبرياء. وفي جامعة نورث كارولينا، دعا أحد المدرسين إلى تقديم اعتذار للملايين من ضحايا الإمبريالية الأمريكية. ورعت جامعة جورج تاون مناظرة بعنوان «حُلَّت: سياسات أمريكا وأفعالها السابقة استدعت الهجمات الأخيرة» "Resolved-American's Policies and Past Actions Invited the Recent Attacks".

والواقع أن رد الفعل هذا هو فقط أحدث أعراض الاتجاه المضاد الذي أخذ يظهر لبعض الوقت. فقد كان العقد الأخير من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية- كما لاحظ العديد من المراقبين- هو وقت إعلاء قاعدة "الفائز يحصل على كل شيء". من وول ستريت إلى ماسية البيسبول، كان الفوز هو كل شيء مهما كان الثمن. وكانت السلع والخدمات التَّرَفية تزدان بافتخار بين أيدي أولئك الفائزين، بدءاً بالأروقة المزدحمة لوادي السليكون وانتهاء بالقصور الباذخة في فلوريدا. وبدأ الآن الاتجاه المضاد، فصرنا نرى على نحو متزايد أن هؤلاء الذين يفوزون قد أصبح عليهم إما أن يكفوا عن الفوز، وإما أن يعتذروا عن نجاحهم.

إن مساقات التعليم البدني أصبحت تتجاهل الرياضات التنافسية بانتظام من أجل تأكيد أن كل طفل يحظى بتقدير الذات. وقد ذكر مات لاباش Matt Labash في تقريره في مجلة ذي ويكلي ستاندرد *The Weekly Standard* (في إحدى ندوات شهر إبريل لمجلة (Journal of Physical Education, Recreation and Dance) أنه يجري تعليم الأطفال «أن يضبطوا العارضة على وضع منخفض، ثم يقذفوا بأنفسهم بشكل جماعي من أجل إزالتها». إن ذلك يتصادم مع واحد من أقدم مبادئ علم النفس، وهو أن على الناس أن يجتهدوا أكثر أثناء المنافسة مع الآخرين (علينا أن نلاحظ أنه منذ أن بدأ الاتجاه المضاد زادت حالات الوزن الزائد للأطفال عن ضعف ما كانت عليه منذ 30 عاماً).

وتواجه الأعمال مسائل خطيرة عديدة؛ فغالباً ما كانت المنافسة بين المكافحين في مجال الأعمال دافعاً للإبداع والإنجاز، فهل سيقدم الناس الأصغر الذي لديهم تصور سلبي عن المنافسة الطاقة العالية نفسها في المستقبل؟ وهل سيستمرون في الرغبة في أن يكونوا أفضل أم أنهم سيقنعون بألا يكونوا أسوأ؟

لقد ظلت أعمال العلامات التجارية اتجاهاً رئيسياً طوال مئة عام، والآن يزداد نظر المنتقدين إلى منح العلامات التجارية بنجاح للمنتجات والشركات، باعتباره استنساداً، كما لو أن النجاح يعني استغلال ضعف المنافسين. ويخشى تنفيذيو اليوم، لكونهم حساسين لصورتهم العامة (وربما بحكم خبرات الصبا)، من العلامات الجريئة. ولذا بقدر ما تكون الأعمال الحديثة ناجحة، فإن بعض التنفيذيين يسعون لتغطية أنفسهم بعباءة منسوجة من الرؤى الأخلاقية والتأملية والنفسية المستمدة من مصادر علمانية ودينية، ليظهروا بشكل أكثر إنسانية. وبهذه الطريقة يمكنهم التعامل مع فترات التبطل، وإدارة الصفقات، وأن يصنعوا أموالاً ليس من خلال النصر، ولكن من خلال المذلة.

إن كل ذلك يقود إلى مقاربة فصامية لكل من الإدارة والناخبين والسوق. لقد امتدت سوق الأسهم إلى أقاصي العالم، ويتم إدارتها على نحو متزايد من قبل رأس المال الضجر الذي يعاقب المشروعات التي لا تحقق نمواً ومكسباً متميزيْن بأي وسيلة من الوسائل الضرورية، حتى ولو على حساب الاعتبارات الأطول أجلاً. لكن سوسيولوجيا الاعتذار ما زالت تكافئ الأعمال الخاسرة، وتمجد هؤلاء الذين يدعون التماثل مع الرجل العادي.

إن نمو المسؤولية القانونية عالمياً جزء من الرغبة في ابتزاز الاعتذار في نظام المحكمة، ما لم يكن ذلك معطى بالكامل في المسار العادي للعمليات. وهذا يجعل الشؤون العامة تؤثر في الأعمال لكي تعلن بشكل متزايد "أنا المخطئ". وذلك ما يفعله أيضاً كل من التسويق والإعلان وعمليات البيع التي لا تميز بين تعليم المؤسسات النجاح وحملها على تفهم مشاعر الشخص العادي.

إن الموارد البشرية تعاني التنازع بشكل متزايد بين طريقتين: الأولى تصميم أنظمة تتخلص من ذوي الأداء المنخفض، والأخرى تساعد جميع العاملين على تقديم أفضل ما عندهم. الأولى جيدة للأعمال، والثانية ضرورية لدرء الدعاوى القضائية.

وفي عالم يكون فيه الاتجاه هو الاعتقاد بأن أي شخص يجب أن يشارك في الفوز، ربما لن يفوز أحد. وإذا نما الاتجاه المضاد، حتى بشكل أقوى، وتم تجنب المخاطرة، لأنها لا يبدو أنها تستحق، أو يظن أنها بلا معنى، فإن العلماء والرياضيين والرؤساء والطلاب سينشدون جميعاً الملاذ في لوم النظام بدلاً من خوض المخاطرة والتمتع بالفوز. وبالنظر إلى الضرورات الإنسانية، فإن هذا لا يحتمل. وسنجد أنفسنا مضطرين إلى الموازنة بصعوبة بين اتجاه مكافأة الفائزين، والاتجاه المضاد وهو الحاجة إلى جعلهم متواضعين أو حتى اعتذاريين.

المثال الثالث: أمراض الثراء الناشئة

شهد القرن العشرون تقدماً عظيماً في الأمور الصحية. ومع ذلك فقد بدأنا نصاب، في مستهل القرن الحادي والعشرين، بأمراض جديدة وأعراض لما كان يظن أنها أمراض تحت السيطرة مثل السل. في أواخر القرن العشرين، أنتجت التكنولوجيا بالفعل أدوية، لكن حضورها القوي خلق تحديات جديدة. وفي كتابه **المرض والثقافة في العصر ما بعد الحديث** *Illness and Culture in Postmodern Age*، يقابل المؤلف ديفيد موريس David Morris الاتجاهات في الفحوص الجينية والجراحة مع أوبئة إدمان الكحول، والبدانة، والآلام المزمنة، وأمراض القلب. وحتى الأطفال في الخامسة عشرة من العمر ذكرت التقارير أنهم يعانون مشكلات في القلب، حيث أعلنت مراكز السيطرة على المرض Centers for Disease Control في عام 1999 أن 13٪ من الأطفال والمراهقين في الولايات المتحدة الأمريكية يعانون الوزن الزائد.

لقد دعم التقدم في الثراء والتكنولوجيا بوضوح الاتجاه نحو صحة ورعاية صحية أفضل. وتحققت المقولة القديمة: إن النجاح يولد النجاح. وفي كل أنحاء العالم، يعيش

الناس أعماراً أطول، وحياة أصح وأكثر إنتاجية. وكان الاتجاه المضاد محتوماً؛ فبعض الناس ومنهم علماء يزعمون أن التعرض للموجات الكهرمغناطيسية التي تنبعث من أجهزة التكنولوجيا العالية من التلفزيونات والحواسيب والهواتف الخلوية يمكن أن تؤثر في الأنسجة الحية، وربما تؤدي إلى الإجهاد البيوكيميائي (حتى الآن لا يوجد دليل قاطع على ذلك). وحتى التعرض للضوء في أثناء الظلام يمكن أن يؤدي إلى مفعول المخدر، ويعرقل إنتاج جسمك من الميلاتونين؛ وهو الهرمون الذي يفجر مجموعة من الأنشطة البيوكيميائية ويعيد ضبط ساعتك البيولوجية. وقد توصل البحث الحديث إلى دليل على أن التعرض الزائد للضوء في وقت الظلام- مثل عمال المناوبات، أو الذين يعملون على خدمة الحواسيب المستمرة 24 ساعة- يمكن أن يكون مسرطناً. ومن المثير للاهتمام، وربما يبرهن على ذلك إلى حد ما، كما تذكر التقارير في مجلة ساينس نيوز *Science News* (عدد 17 أكتوبر 1999)، أن المكفوفين يتمتعون بمعدلات إصابة أقل بالسرطان من جمهور المبصرين.

لقد ارتفع معدل الإصابة بالاكتئاب إلى الضعف خلال السنوات الخمسين الماضية. ويتنبأ الخبراء بأنه سيحل في المرتبة الثانية عالمياً من بين أمراض الإعاقة في عام 2020، بحسب **تقرير يو إس نيوز آند وورلد** *U.S. News & World Report* (8 مارس 1999). ويصاب الناس بالاكتئاب في أعمار أصغر، وبوتيرة أعلى. ولا أحد يعلم بالتحديد ما هو الاكتئاب، ومن بين كل 10 مرضى لا يستجيب 3 للعلاج. وقد قدر الدكتور لورانس ميللر Lawrence H. Miller، مؤلف كتاب **الجري وراء الريتالين** *Running on Retalin* أن ما بين 5 ملايين و9.5 ملايين أمريكي مصابون باضطراب نقص الانتباه Attention Deficit Disorder ، وهو المرض الذي كان يطلق عليه النشاط المفرط Hyperactivity. ويزداد وصف الريتالين الذي يستعمله على نطاق واسع أطفال سكان الضواحي البيض، الذين ينتمون إلى الطبقتين الوسطى والوسطى العليا، بكميات مذهلة. لكن أحداً لم يبد اهتماماً جدياً لاحتمال أن هذه المنظومة من الآلام هي اتجاه مضاد متوقع للقدر المتزايد من الإثارة، والمعلومات، والأخيلة الذي تتعرض له أمخاخ النشء من وقت مبكر، ثم يخضعون بعد كل ذلك لنظم مدرسية مازالت تدرس محتوى لفظيا بطيئاً.

لقد أدى الثراء حقاً إلى صحة أفضل لكنه سرع من التوقعات أيضاً. والآن انتقل البعض من الرغبة في مواكبة آل جونز إلى الرغبة في مواكبة آل جيتس. إن حمى الترف الناشئة هذه هي سلوك يدفع حتى الناس المسؤولين إلى إفساد أنفسهم هم وغيرهم. فالناس يزيدون إنفاقهم بسبب الغني القوي الذي يحدد السرعة من عليائه. ويزداد الإجهاد مع تعاظم دَيْن المستهلك بينما يهوي معدل مدخرات الفرد. في كتابه صوت الأرض *The Voice of the Earth* يؤكد تيودور روزاك Theodore Roszak أن الإسراف حاجة إنسانية أساسية. وفي عصر التغطية الإعلامية الذائعة لكل شيء، يتعرض الجمهور بصفة مستمرة لتفاصيل حياة الأثرياء والمشاهير بطريقة لا يقدرون معها على التقاط الأنفاس ولا على التفكير.

إن آثار المجتمع الثري وثقافته على صحتنا أكثر انتشاراً من ذي قبل؛ فالرخاء بغض النظر عن منافعه التي يجلبها إلينا، يتسبب في سلوكيات جديدة تؤثر مباشرة في طريقة استجابة أجسادنا للمرض. فالأمراض المزمنة، مثل الربو، تتفاقم بمعدلات مزعجة، وتؤثر في نطاق أوسع من السكان، ربما نتيجة لأن البيئة تصبح أنظف مما يجب، ولذا تحرم أجهزة المناعة لدى الأطفال من التمارين التي تحتاجها. والإيدز يجتاح العالم كاتجاه مضاد مباشر للسفر السهل بلا قيود، ولتنمية المناطق التي كانت في السابق متخلفة. والسكري يصبح مرضاً وبائياً كاتجاه مضاد لترف تناول دهون وسكريات زائدة في وجباتنا. ومن المتوقع أن يصبح الإجهاد هو المصدر الأكبر لادعاءات الصحة والإعاقة في العالم النامي على مدى العقد القادم كاتجاه مضاد لنمط حياة الثراء.

وستواجه الأعمال تداعيات ذلك؛ فتعريف الإعاقة - على سبيل المثال - سيزداد اتساعاً. إذ يعد اضطراب نقص الانتباه إعاقة في حالات معينة بالفعل. وإذا أصبح جمهور البروزاك [دواء للاكتئاب] كله مشمولاً بمظلة هذه الإعاقة، فإن أرباب العمل قد يجدون أنفسهم مع نسبة كبيرة من العمال المعاقين نفسياً وربما جسدياً. وكل ذلك سيؤثر بشدة على كل شيء، من مسائل الإنتاجية إلى تكاليف الرعاية الصحية. وسيتغير الفارق بين العلاج الاعتيادي والعلاج بالطب البديل، حيث يسعى له الناس لحل مشكلاتهم الصحية غير القابلة للعلاج بالطب السائد.

لقد أدى الثراء حقاً إلى صحة أفضل لكنه سرع من التوقعات أيضاً. والآن انتقل البعض من الرغبة في مواكبة آل جونز إلى الرغبة في مواكبة آل جيتس. إن حمى الترف الناشئة هذه هي سلوك يدفع حتى الناس المسؤولين إلى إفساد أنفسهم هم وغيرهم. فالناس يزيدون إنفاقهم بسبب الغني القوي الذي يحدد السرعة من عليائه. ويزداد الإجهاد مع تعاظم دَيْن المستهلك بينما يهوي معدل مدخرات الفرد. في كتابه صوت الأرض *The Voice of the Earth* يؤكد تيودور روزاك Theodore Roszak أن الإسراف حاجة إنسانية أساسية. وفي عصر التغطية الإعلامية الذائعة لكل شيء، يتعرض الجمهور بصفة مستمرة لتفاصيل حياة الأثرياء والمشاهير بطريقة لا يقدرون معها على التقاط الأنفاس ولا على التفكير.

إن آثار المجتمع الثري وثقافته على صحتنا أكثر انتشاراً من ذي قبل؛ فالرخاء بغض النظر عن منافعه التي يجلبها إلينا، يتسبب في سلوكيات جديدة تؤثر مباشرة في طريقة استجابة أجسادنا للمرض. فالأمراض المزمنة، مثل الربو، تتفاقم بمعدلات مزعجة، وتؤثر في نطاق أوسع من السكان، ربما نتيجة لأن البيئة تصبح أنظف مما يجب، ولذا تحرم أجهزة المناعة لدى الأطفال من التمارين التي تحتاجها. والإيدز يجتاح العالم كاتجاه مضاد مباشر للسفر السهل بلا قيود، ولتنمية المناطق التي كانت في السابق متخلفة. والسكري يصبح مرضاً وبائياً كاتجاه مضاد لترف تناول دهون وسكريات زائدة في وجباتنا. ومن المتوقع أن يصبح الإجهاد هو المصدر الأكبر لادعاءات الصحة والإعاقة في العالم النامي على مدى العقد القادم كاتجاه مضاد لنمط حياة الثراء.

وستواجه الأعمال تداعيات ذلك؛ فتعريف الإعاقة - على سبيل المثال - سيزداد اتساعاً. إذ يعد اضطراب نقص الانتباه إعاقة في حالات معينة بالفعل. وإذا أصبح جمهور البروزاك [دواء للاكتئاب] كله مشمولاً بمظلة هذه الإعاقة، فإن أرباب العمل قد يجدون أنفسهم مع نسبة كبيرة من العمال المعاقين نفسياً وربما جسدياً. وكل ذلك سيؤثر بشدة على كل شيء، من مسائل الإنتاجية إلى تكاليف الرعاية الصحية. وسيتغير الفارق بين العلاج الاعتيادي والعلاج بالطب البديل، حيث يسعى له الناس لحل مشكلاتهم الصحية غير القابلة للعلاج بالطب السائد.

وسيواصل الإسراف توسعة سوق السلع والخدمات الترفية بقوة، وهذا سيفيد الأعمال التي تعرف كيف تنصب في هذا المجال بطبيعة الحال. ولكن قد تكون هناك آثار جانبية غير سارة؛ فبعض المستهلكين الذين لديهم مشاعر ممتدة بالذنب قد يريحون أنفسهم بإلقاء اللوم على الشركات لأنها قادتهم إلى التبذير، كما توجد نزعة للوم الإعلان على دفع الناس إلى شراء أشياء لا يحتاجون إليها. وستؤدي المادية إلى الاتجاه المضاد للمادية، الذي يتجلى في كل شيء؛ من الحركات الروحانية إلى الإرهاب.

يتضح إذن أن علاقة الاتجاه والاتجاه المضاد توجد بين الشراء والتقدم التكنولوجي وبين تشكيلات الأمراض الجديدة الناشئة. ولا شك أن التقدم المقبل في التقنية الحيوية سيصحح بعض المشكلات الصحية. وعلى سبيل المثال، سيأتي يوم لن تكون فيه مشكلة فيما يتعلق بنمط الحياة المتواصل 24 ساعة يومياً على مدار الأسبوع، من وجهة نظر التقنية الحيوية، فربما يمكنك تناول حبة لإعادة توجيه هرمونات جسمك إذا كنت تعمل في الثالثة صباحاً. لكن مشكلات صحية أخرى ستظهر؛ لأنك تواجه في الوقت نفسه مرحلة تحول قد تكون فيها مزايا كل من التكنولوجيا والرخاء خطيرة على صحتك.

المثال الرابع: التكنولوجيا، اسمك شِعر

من الأمثلة المسلية والمهمة للاتجاه والاتجاه المضاد المقارنة الناشئة بين التكنولوجيا والشِّعر. في العصر الصناعي تمت تسمية معظم الشركات والماركات الكبرى بنسبتها إلى مخترعيها أو مؤسسيها، أو بدلالة المنتَج أو الخدمة نفسها؛ مثل: راديو كوربوريشن أوف أمريكا، جنرال إلكتريك، أمريكان تليفون أند تليجراف، منيسوتا مانيفاكتورينج أند ماينينج، إنترناشونال بيزنس ماشينز، جنرال ميلز. أما في العصر ما بعد الصناعي، وبما أن التكنولوجيا سمحت للمزيد من الشركات بأن تصبح أكثر اختصاراً وتنوعاً، فقد أصبح كثير من الأسماء مجرد حروف أولية مثل (RCA وGE وAT&T وM3 وIBM). ومن ثم بدأتَ ترى أسماء هي عبارة عن مصطلحات لا معنى لها، وأحياناً تم توليفها بالكمبيوتر، مثل Exxon. وبعض الأسماء، مثل إنتل ومايكروسوفت، تكونت من أفكار كامنة وراء المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة.

ومع دخولنا العصر التالي، يحدث شيء فاتن لأسماء الشركات والمنتجات. إنها تصبح شعرية، كنوع من الاتجاه المضاد لعصر التكنولوجيا العالية. وربما لا يكون ذلك مدهشاً بما أن الناس قد بدؤوا يتجهون من نظام العلاج النفسي إلى الطرق غير النظامية للبحث الروحاني عن النفس؛ ففي مناقشة حول استعداد الأفراد لهدر 60 دولاراً في الساعة على الإرشاد الفلسفي، لاحظت هلين كيروان تايلور Helen Kirwan Taylor في ملحق مجلة فايناشال تايمز *Financial Times*، أنه بينما يستطيع العلم جعلك واعياً بتعقد العالم، فإن الشعر يظهر ليذكرك بأننا سنموت، وأننا سننتهي جميعاً.

لقد شجعت إعلانات شركة أبل كمبيوترز الناس في السنوات الأولى للقرن الجديد على "التفكير المختلف"، مستخدمة صور بيكاسو، وأينشتاين، وشافيز، وغاندي، ومارثا جراهام، رغم أن أياً من هؤلاء لم يستخدم حاسوباً على الإطلاق. ولذا، تجد الأسماء الآتية لبعض مشروعات التكنولوجيا العالية، ربما كاتجاه مضاد للتكنولوجيا العالية:

- مشروع أوكسجين: جيل جديد من الألياف البصرية يسمح لصناعة الاتصالات بحيز إشارة أكبر باستخدام أسلوب تجميع الأطوال الموجية المجزأة.
- بلو ماونتن: حاسوب عملاق في لوس ألموس (مصنوع بواسطة شركة كاري) يستطيع القيام بثلاثة تريليونات عملية في الثانية.
- بلو باسيفيك: حاسوب من آي بي إم IBM في مختبر لورانس ليفرمور يؤدي 3.9 تريليون عملية حسابية في الثانية.
- إنتر سكويد دوت كوم: شركة تنتج الحواسيب، وتقدم خدمة الإنترنت ووصلاتها بمقابل شهري.
- ثري دي شيرش: مشروع من سيلكون جرافيكس يحلل سلسلة البروتين.
- ذا دارك أورورا: يعتقد أن تكون طائرة تجسس سرية للغاية، من لوكهيد.
- أمازون، آي فيليدج، نت سكيب، إكسايت، ياهو: مشروعات كبرى لناسداك NASDAQ مبنية على الإنترنت.

من الواضح بشكل متزايد أن أبناء الجيل إكس- وربما حتى الجيل واي (المولودين منذ عام 1978) – منجذبون، في بحثهم عن المعنى، نحو مصطلحات محملة بالصور أكثر من مصطلحات السنوات الأخيرة. ويتعاظم ارتياحهم للمزاوجة بين الاتجاه والاتجاه المضاد تكنولوجياً وروحياً؛ بين الشِّعر والتعقد. إن الأجيال الأكبر قد ترى في ذلك تناقضاً، وقد تمنح المشروعات التكنولوجية أسماء ذات نبرة تكنولوجية أعلى. لكن ارتباط التكنولوجيا بالنفس لدى الأجيال الناشئة قد يكون جزءاً مهماً من تكيفهم مع المستقبل. إننا جميعاً نحتاج إلى الوعي بهذا الانصهار بين «التكنولوجيا العالية واللمسة العالية» "high-tech, high-touch" بحسب تعبير جون نيسبت John Naisbitt . فبقدر ما تزداد التكنولوجيا تتعاظم أهمية الاتجاه المضاد لها، وهو الأنسنة.

المثال الخامس: الاستهلاك مقابل الحفاظ على السلامة

كلما سعى الناس لإدارة المخاطرة أو الحد منها، انتهوا على نحو ثابت إلى زيادتها. فعلى سبيل المثال، تمكنك خوذات الدراجات وواقيات الركبة والمرفق ومثيلاتها من القيادة بشكل أسرع وأكثر تهوراً.

وقد لاحظ المؤلف المالي بيتر برنشتاين Peter Bernstein، في مقالته لمجلة هارفارد بيزنس ريفيو *Harvard Business Review* في عام 1996، أن تطور الأساليب الكمية لإدارة المخاطر يسمح للناس بخوض مخاطر أكثر. إننا نعمل وفق نوع من أثر موازنة المخاطر؛ فالتغيرات التي يبدو أنها تنشئ نظاماً من المؤسسات أكثر أمناً لا تفعل ذلك في الواقع لأن البشر – كما يبدو – يعوضون عن المخاطر الأقل في ميدان ما بخوض مخاطر أكبر في ميدان آخر.

وكمثال، فإن نظام الفرامل المانع للانغلاق يسمح بقيادة أسرع وأكثر تهوراً، وعندما حافظ حد السرعة 55 ميلاً في الساعة على حياة الناس، فإننا رفعنا حد السرعة. كما أن الأمان الذي توفره أحزمة المقاعد شجع السائقين على القيادة بعدوانية، فأدى ذلك إلى المزيد من الحوادث (القاسية عادة والأقل خطورة). يرغب المسافرون بالجو في رحلات

أرخص وأنسب، ولذا يتم تجاهل التقدم في مجال السلامة جزئياً بهبوط الطائرات في زحام شديد. سلاسل السيارات الكبيرة المستعملة تقلل المخاطرة بشراء السيارات المستعملة، ولذلك تغري المزيد من المشترين بأخذ مخاطرة أكبر بشرائهم سيارة مستعملة مما لو اشتروا سيارة جديدة. وتوجد حتى كراسي بعجلات مصممة للاستخدام الرياضي.

إن اختراع محافظ التأمين شجع على مستوى أعلى من التعرض المتساوي للمخاطر أكثر من ذي قبل. وحتى البلدان التي تمنح منح تقاعد منخفضة المخاطر مثل هولندا، تواصل النزوح نحو مجالات أكثر مخاطرة. وتقدم البنوك على مخاطر أكبر لأنها خسرت الكثير من تقاليد أعمالها لصالح صناديق التكافل ومؤسسات التمويل المتعددة الأغراض. وحتى البنوك الأكبر المنشأة من خلال الدمج والتي ينبغي أن تكون أكثر أماناً، تتصاعد مخاطر انهيارها.

إن ممارسات الوقاية الصحية والفيتامينات تسمح لطفرة المواليد بخوض المزيد من مخاطر نمط الحياة؛ مثل تسلق الجبال وركوب الزوارق في تيار النهر والتزلج بالهليكوبتر. وعلى خلاف التركيز المتزايد لآبائهم من جيل طفرة المواليد على الصحة، فإن المراهقين يصبحون أكثر مخاطرة؛ بسبب الافتقار إلى الخبرة وتدخين السجائر وسوء استخدام الكحوليات.

وستزيد الجينات المغروسة في الحيوانات والمحاصيل (لتقليل مخاطر التلف أو الخسارة أو الأمراض) من المخاطر البيئية مثلما فعلت الكيماويات؛ ولذا توجد محاولات الآن لتقوية القواعد الإجرائية الصارمة التي تساعد على تقليل تلك المخاطر مع تبسيط هذه القواعد في الوقت نفسه. وكما أثمرت تقنيات الغذاء المحسنة في مختلف أنحاء العالم، فقد ارتفع دخل المواد التي تستخدم لمرة واحدة في مناطق رئيسية في العالم. ويطور هؤلاء السكان عاداتهم الغذائية حالياً ويشترون المزيد من اللحوم التي بدورها تنشئ طلباً عالياً على الحبوب، مما يؤدي إلى مخاطرة مستقبلية أكثر بشأن الغذاء.

إن انتهاء مخاطر الحرب الباردة أدى في الواقع إلى زيادة المخاطر العالمية بفعل الزيادة الإضافية لعدد اللاجئين (نتيجة الحروب الأهلية والمحلية التي لا تتوقف)، وتسرب المواد النووية والمعرفة الخطرة في السوق الحرة.

وبينما تدفع المخاطرة المتعلقة بانخفاض أسعار البورصة الشركات للانكماش وإعادة الترتيب، فإن لإجراءات تجنب المخاطرة هذه تأثيرات مؤقتة فقط على الإنتاجية، وليست مستدامة. وخلال العملية، تواجه هذه الشركات المتقلصة مخاطر أكبر بفقدان الذاكرة المؤسسية (عمليات أفضل، أنظمة أدق، ومناطق عمل أقل ازدحاماً ذات ذاكرة مؤسسية قيمة لا تضمن التنافسية على المدى الطويل). وعلى نقيض حكمة شائعة أخرى، فإن الشركات التي لها رؤساء تنفيذيون ومديرون، وتملك أجزاءً كبيرة قابلة للتحكم من المشروعات (لذا سيواجهون مخاطر أعلى من أجل تعظيم زيادة عوائدهم) قللت بالفعل من خوضها المخاطر. وفي دراسة أشرف عليها عام 1996 بيتر رايت Peter Wright من جامعة ولاية ممفيس، وجد أن الإقدام على المخاطرة يزداد عندما تكون نسبة الملكية الداخلية أقل من 7.5٪، وينخفض خوض المخاطرة إذا زادت نسبة الملكية الداخلية على 7.5٪.

من الواضح أن اتجاه خفض المخاطر سيستمر في النمو، باعتباره اتجاهاً مهماً في عالم الأعمال لن يتوقف عند أي حد من الإمكانات؛ وذلك لأن الطبيعة الإنسانية تواصل ابتداع المزيد من المخاطر المتنوعة خلافاً للمخاطر التي تعلمنا كيف نديرها.

المثال السادس: سقوط المجتمع وصعود سلعة معمرة جديدة

يعتقد بعض المراقبين بحدوث تراجع تدريجي خلال فترة المئتي عام الماضية لمعنى المجتمع الذي عرفه الكثيرون في العالم؛ فقد سرت ظواهر ترك الناس أوطانهم (طوعياً أو قسرياً)، والإقليمية والعولمة، بصرامة عبر العالم مؤثرة بشدة في الأمم والشعوب.

إن اللغة جانب مركزي للمجتمع: تتجه اللغات الأصلية إلى الانقراض على المستوى العالمي. وهذا أمر ملحوظ بسبب أن اللغة - بحسب رأي كنيث هيل Kenneth Hale من مؤسسة إم آي تي MIT- تنشر الأهمية التي توليها ثقافة معينة للقرابة أو العلاقات الأخرى بين الأفراد، وهي تطرح أيضاً تمايزات المجتمع الثقافية الباهتة، ولكن ذات الأهمية الكامنة، من قبيل ما إذا كانت الشجرة تعتبر حيوية. وهذا أمر يختفي بسرعة.

لطالما عبرت الولايات المتحدة الأمريكية دائماً عن مثال صهر مجتمعات المهاجرين. ولذا خبر كثير من جماعات المهاجرين، مثل البيض غير الأنجلوساكسونيين القادمين من أوروبا، أشكالاً قوية من الاندماج في التيار السائد خلال ثلاثة أجيال. ويكافح بعض المثقفين ضد مفاهيم المجتمع المركبة مثل أمريكي ـ أفريقي، متسائلين عن دور المواطنة في مقابل القرابة في مقابل المجتمع.

إن النسبة المتنامية من العزاب بين سكان الولايات المتحدة الأمريكية قد تشير أيضاً إلى تغير في المضمون التقليدي للمجتمع الذي تم بناؤه حول الزواج والحياة الأسرية. وقد بلغت نسبة النساء اللائي لم يسبق لهن الزواج من الفئة العمرية 25–29 سنة 33٪ خلال التسعينيات، أي ثلاثة أضعاف ما كانت عليه عام 1970، بحسب إحصائيات رسمية. أما نسبة الرجال من تلك الفئة العمرية الذين لم يسبق لهم الزواج فقد ارتفعت إلى 48٪ خلال الفترة ذاتها.

ويقترح مفهوم النفس المتلونة protean self الذي ابتدعه عالم النفس روبرت جاي ليفتون Robert Jay Lifton– ويشير إلى الشخص القابل للتكيف باستمرار– أنه بفعل انهيار الترتيبات الاجتماعية والمؤسسية التي حكمت حياة المجتمع، تعلم الناس تغيير شعورهم بالنفس، ليعكس تحول العصور. وربما يكون أكبر دليل على ذلك ظاهرة تقليد الهيب هوب، التي يرتدي فيها الأولاد البيض أزياء السود ويتحدثون بطريقتهم، لأنهم يريدون العروس نفسها التي تنتمي إلى اللون أو الإثنية التي يستعرض بها عدد متزايد من مراهقي الأقلية.

نتيجة لذلك، فإن الهجوم على الأفكار التقليدية للمجتمع يترك فجوة في حياة الكثيرين. فمع تدمير المجتمع، بالمعنى الذي عرفناه، ما الذي سيشبع حاجتنا إلى الانتماء للمجتمع؟ ما هو الاتجاه المضاد؟ خلال التسعينيات، تحدث الكُتاب عن "القبلية الجديدة". وأيد المحافظون إعادة إدخال الأسرة في نسيج حياتنا. وبعد 11 سبتمبر، تنبأ كثير من المختصين والناس العاديين أيضاً بعودة إلى ارتباطات الأصدقاء والأحبة. لكن مع

كل التركيز على الأسرة والأصدقاء لن تكون السنوات المقبلة أقل امتلاءً بترك الأوطان، وإعادة التوطن، وإعادة ترتيب الانتماءات.

ومع ذلك، يبرز اتجاه مضاد قوي من خلال التغيرات في المعنى التاريخي للمجتمع، ألا وهو تتجير commercialization المجتمع. فالسوق تكره الفراغ، والغياب المدرَك للمجتمع هو فراغ. وخلق الاتجاه المضاد والاستفادة منه، يحول أصحاب المشروعات الخاصة والمصممون والمهنيون والمسوقون المجتمع إلى فئة ناشئة ومهمة من السلع المعمرة. فالأولاد المقلدون للمشاهير يمثلون مكسباً مهماً لمقدمي أنماط الثقافة الشعبية، وتجتذب "الصفحات الصفراء المسيحية" Christian Yellow Pages المستهلكين لمجتمع أعمال جديد (بعيداً عن الدليل المحلي)، ويعد دمجهم في المجتمع المسيحي استراتيجية تنافسية في بعض أجزاء السوق.

لقد دارت في الواقع مجتمعات تقليدية عديدة حول الدِّين، كما أن الدين يتحول إلى أعمال في كثير من المناطق. فقد ارتفعت مبيعات الكتب الدينية في أمريكا الشمالية بنسبة 87٪ في العقد الأخير، وتمثل حالياً عُشر مبيعات الكتب الإجمالية في أمريكا. ومن المهم أن عدداً متزايداً من مرتادي الكنائس يرون أنفسهم مستهلكين؛ أي أناساً يشترون أشياء من جماعتهم الدينية. وتمارس الكثير من الكنائس العملاقة الناجحة ثقافة المركز التجاري؛ بمقاهيه وفرقه الموسيقية وصفوف البولينج وفصول التمارين الرياضية. ويتصرف قادتها كأصحاب المشروعات الخاصة، مستعملين مهارات التسويق المطورة جيداً لجذب "المستهلكين" واستبقائهم.

وتنبري الأعمال الجديدة، مثل معهد تحليل تصميم المجتمع Institute for Community Design Analysis، لمساعدة البلدات والمدن على التحول إلى مجتمعات. "الفضاء القابل للدفاع" مفهوم يركز على تخفيض معدلات الجريمة، وتقليل سرعة المرور باستخدام الحوائط والإشارات والأسوار والتشجير من أجل صنع مجتمع آمن. والمدن الجديدة مثل مدينة ديزني للاحتفالات مبنية لمحاكاة صيغة المجتمع التي يحن إليها الناس. كما أن تنمية الجوار التقليدي تتحول إلى الفكرة الجديدة الألمع في مجال تخطيط الضواحي.

كل التركيز على الأسرة والأصدقاء لن تكون السنوات المقبلة أقل امتلاءً بترك الأوطان، وإعادة التوطن، وإعادة ترتيب الانتماءات.

ومع ذلك، يبرز اتجاه مضاد قوي من خلال التغيرات في المعنى التاريخي للمجتمع، ألا وهو تتجير commercialization المجتمع. فالسوق تكره الفراغ، والغياب المدرَك للمجتمع هو فراغ. ولخلق الاتجاه المضاد والاستفادة منه، يحول أصحاب المشروعات الخاصة والمصممون والمهنيون والمسوقون المجتمع إلى فئة ناشئة ومهمة من السلع المعمرة. فالأولاد المقلدون للمشاهير يمثلون مكسباً مهماً لمقدمي أنماط الثقافة الشعبية، وتجتذب "الصفحات الصفراء المسيحية" Christian Yellow Pages المستهلكين لمجتمع أعمال جديد (بعيداً عن الدليل المحلي)، ويعد دمجهم في المجتمع المسيحي استراتيجية تنافسية في بعض أجزاء السوق.

لقد دارت في الواقع مجتمعات تقليدية عديدة حول الدِّين، كما أن الدين يتحول إلى أعمال في كثير من المناطق. فقد ارتفعت مبيعات الكتب الدينية في أمريكا الشمالية بنسبة 87٪ في العقد الأخير، وتمثل حالياً عُشر مبيعات الكتب الإجمالية في أمريكا. ومن المهم أن عدداً متزايداً من مرتادي الكنائس يرون أنفسهم مستهلكين؛ أي أناساً يشترون أشياء من جماعتهم الدينية. وتمارس الكثير من الكنائس العملاقة الناجحة ثقافة المركز التجاري؛ بمقاهيه وفرقه الموسيقية وصفوف البولينج وفصول التمارين الرياضية. ويتصرف قادتها كأصحاب المشروعات الخاصة، مستعملين مهارات التسويق المطورة جيداً لجذب "المستهلكين" واستبقائهم.

وتنبري الأعمال الجديدة، مثل معهد تحليل تصميم المجتمع Institute for Community Design Analysis، لمساعدة البلدات والمدن على التحول إلى مجتمعات. "الفضاء القابل للدفاع" مفهوم يركز على تخفيض معدلات الجريمة، وتقليل سرعة المرور باستخدام الحوائط والإشارات والأسوار والتشجير من أجل صنع مجتمع آمن. والمدن الجديدة مثل مدينة ديزني للاحتفالات مبنية لمحاكاة صيغة المجتمع التي يحن إليها الناس. كما أن تنمية الجوار التقليدي تتحول إلى الفكرة الجديدة الألمع في مجال تخطيط الضواحي.

فساحل فلوريدا - حوائط التجمهر وما حولها - وكنتلاندز في جيذرسبيرج في ماريلاند، مصممان لغرض المشي والحوار walking and talking التقليديين، وهي تسوق نفسها لهؤلاء الذين يسعون إلى فضائل أبسط، كالجهال والمجتمع.

وتبيع أيضاً الفضاءات السيبرانية مجتمعاً لأولئك الذين يحتاجون إلى مجتمع غير مؤسس على اعتبارات جغرافية؛ فالإنترنت تخلق فرصاً للعلاقات الإنسانية والمكانة والتواصل الجنسي من خلال طريق المعلومات الفائق السرعة. ويتحول الناس إلى مواطني إنترنت netizens، ويتضمن ذلك المحتالين وأصحاب المشروعات الخاصة على السواء. فشركة أيه تي آند تي AT&T وغيرها من شركات الاتصال ترى أن المستهلكين المرتبطين بمجال الأعمال يسعون إلى علاقات جديدة مبنية على التواجد الاتصالي الذي سيخلق نمطاً جديداً من المجتمع، من شأنه أن يسمح للأصدقاء والمعارف بالاستمتاع بالخدمات المرتبطة باختيارهم كجماعة.

أما أرباب العمل فينشئون المجتمع من خلال استعمال برامج التطوير الشخصي التي قد تكلف أرباب العمل الأمريكيين حوالي 60 مليار دولار سنوياً. فشركة فولفو، على سبيل المثال، أدخلت العاملين في حوار مستمر جعل معظم نشاطهم عبارة عن برنامج "مجتمع شامل". كما توظف المؤسسات غير الربحية سمعتها في مجال خدمة المجتمع من أجل كسب المال من خلال ترخيص أسمائها (الصليب الأحمر الأمريكي، المياه المعبأة، ساعات المصممين، صندوق الحياة البرية، ملابس الخروج، المحاربون القدماء في الخارج، قهوة تتلي Tetley). هذه المجتمعات الصغيرة تُتجّر وجودها في أعين المجتمع الأوسع.

إن المزيد من فرص السوق والاستثمار ستأتي مع تراجع المجتمع القديم وصعود المجتمع الجديد، الذي سيكون مفتوحاً للمستثمرين والأفراد الراغبين في بدء أعمال جديدة.

إذاً كان نيوتن مستقبلياً

يعد قانون نيوتن الثالث «لكل فعل رد فعل مساوٍ ومضاد» واحداً من أكثر التنبؤات بما سيحدث أهمية. فالاتجاهات والاتجاهات المضادة لها تقبع تحت كثير من المسارات التي

نسافر عبرها باتجاه الغد. وهي تزودك باستمرار بالتعارض والتناقض اللذين يجب أن تقبلهما لكي ترى التغيير في الواقع. وبدلاً من الخط المستقيم الواحد، فإنها تتسبب في طرق فرعية متوازية ومتشعبة. إنها تمثل كل ما يتعلق بالفرص التي يقدمها لنا مفترق الطرق. وسيكون لزاما على الأعمال والقيادات المؤسسية والأفراد أن يكونوا أكثر انسجاماً مع نصيحة يوجي بيرًا Yogi Berra: "عندما تصل إلى تفريعة في الطريق استغلها".

أما بالنسبة للأعمال فهذه نقطة حاسمة. على سبيل المثال، إذا كنت تصنع تماثيل للملائكة أو شموعاً أو كتباً للصحافة أو أدلة تأمل يمكنك أن تربح من المتدينين والروحانيين والعلمانيين.

الأمر المهم الذي ينبغي أن تتذكره أن كلاً من الاتجاه والاتجاه المضاد يقدم فرصاً للربح. وفي مفترق الطرق لا ينبغي على رجال الأعمال أن يسألوا فقط: أي الطرق أفضل؟ لكن ينبغي أن نسأل أيضاً: كيف يمكن استعمال مواردنا وكفاءاتنا لصالحنا في أحد الطريقين أو كليهما؟ فالتنفيذيون في شركة فيكتوريا ز سِكْرِت Victoria's Secret فعلوا ذلك في مواجهة الاتجاه إلى أزياء الجنس الواحد. كما فعل مؤسسو شركة ساوثوست إيرلاينز Southwest Airlines ذلك أيضاً في مواجهة الاتجاه إلى الخطوط التي تتجاهل المسارات المحلية لصالح المركزية. ومروجو فرق الأولاد الوسيمين والفاتنات الشابات المفعمات بالأنوثة فعلوا الأمر نفسه في وجه موسيقى الهيفي ميتال Heavy Metal والبنك Punk. فالاتجاهات المضادة يمكن أن تدر أموالاً. وخلق هذه الاتجاهات أو قيادتها يمكن أن يدر أموالاً. أما تجاهلها فمعناه ترك الفرصة للمنافسين.

إن عدم إدراكك أن كل اتجاه يخلق اتجاهاً مضاداً سيتركك مشوشاً ومندهشاً بالأحداث والتغيرات التي تتطور بوضوح أمامك، أما فهم وجود الاتجاهات المضادة فسيحرر ذهنك ويسمح له بإدارة التغيير بدقة أكثر.

الفصل الثالث

استبدال اللولب بالبندول

كما يقول كل الناس، فإن التاريخ يتقدم في شكل دورات. ودائماً ما تكون هناك دورات قصيرة، ودائماً ما تكون هناك دورات طويلة. كانت دائماً هناك دورات من الحرب والسلام، ودورات أعمال، ودورات صعود واضمحلال، ودورات برودة وحرارة في المناخ، تكاد القائمة تكون بلا نهاية. وربما يتذكر بعض الناس شعبية نظرية الموجة لكوندراتيف Kondratieff التي كانت قصيرة العمر ولكن ذائعة. وكانت النظرية تقول إن الاقتصادات الرأسمالية تجنح نحو أن تكون لها فترات طويلة من التمدد والتضخم والركود، تتكرر كل 54 سنة. وكان كل من المايانيين (السكان القدامى لمنطقة جنوب المكسيك وجواتيمالا وشمال البرازيل، المحرر) والإسرائيليين القدامى يؤمنون بدورات للكوارث والتجدد كل 50 إلى 54 عاماً.

هذه الحركة الدائرية عادة ما توصف بالبندول. إن الصورة الذهنية التي نختزنها عن الدورات تتلخص في أنه مهما كان موضوع الاهتمام، فإن النشاط يمضي في اتجاه واحد لفترة طويلة – وربما طويلة جداً – ثم يرتد إلى الخلف عبر المركز إلى نقطته الأصلية، ومن ثم تبدأ العملية مجدداً مرة أخرى. لدينا فكرة عما يعنيه الطقس "العادي"، وعندما نرى البندول يتأرجح بعيداً جداً نحو البرودة أو الرطوبة، فإننا نتوقع أنه سوف يتأرجح عائداً بطول كل الطريق إلى نقطة ما في الحرارة والجفاف، ويتم معظم النشاط حول مركز قوس تأرجُح البندول.

عندما تتأرجح عواطف المجتمع بعيداً نحو التطرف، فإنك تتوقع تصحيحاً وتأرجحاً راجعاً إلى المركز، ثم نحو الطرف المقابل، ثم العودة مرة أخرى. عندما ترتفع أسعار الأسهم بصورة دراماتيكية، ثم تهبط بصورة دراماتيكية، ثم ترتفع وتهبط، فإنك تتوقع بمرور الزمن أن تسود الظروف نفسها، وتجعل البندول يواصل التأرجح حول نقطة مركزية ما تمثل القيمة الحقيقية. وعندما يتأرجح المركز السياسي إلى اليسار لبعض الوقت،

فإنك تتوقع أن يتأرجح عائداً إلى اليمين لبعض الوقت، ثم يساراً وبعدها يميناً، وهكذا دواليك.

ولأنك أصبحت معتاداً رؤية الدورات بصورة بندولات تتأرجح للأمام والخلف على المدار نفسه، فيمكن أن تقع في مصيدة هذه الصورة. لكنك إذا نظرت بعيني مخلوق فضائي تستطيع أن ترى بوضوح أنه لا يمكن أن تعيد الأشياء تتبع مسارها عائدة حيث كانت؛ وهذا لأن السياق قد تغير. فلم تعد الأماكن هي الأماكن نفسها، ولم يعد الناس كما كانوا، لا شيء يظل على صورته السابقة نفسها.

يقول مبدأ هايزنبيرج Heisenberg عن الشك: إنه حتى في المختبر لا يمكنك أن تتنبأ بالنتائج بدقة، وكل ما يمكن أن تحصل عليه هو الاحتمالات. ويقول أيضاً: إنك لا تستطيع أن تجري القياس نفسه مرتين، وتحصل على النتائج نفسها في المرة الثانية. ومن المستحيل أن تنسخ بإخلاص مطلق الظروف الدقيقة التي أخذت فيها القياسات الأولى. وقد برهنت الفيزياء أن عمل المراقبة نفسه يغير النتيجة.

وبعيداً عن المختبر، ففي عالم التفاعلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية غير المتبلور والأكثر تجريداً، يمكن أن تكون متأكداً من أنك لن تعود كما كنت على وجه الدقة.

ولكن الناس اعتادوا نموذج البندول. والركون إليه يخلق نوعاً من الكسل الذهني، حيث نرى بندولات حتى حيث لا توجد بندولات حقيقة. والنموذج الأفضل كما قد تكشف لنا المراقبة بأعين المخلوقات الفضائية هو اللولب. إن الدورات موجودة بالفعل، ولكن الأشياء لا تعكس نفسها أبداً بطول الممر نفسه، وهي لا تصل أبداً عائدة إلى المكان نفسه، ولكنها تصعد أو تهبط لولبياً لأن نقطة المغادرة الأصلية لن تستمر في الوجود.

المثال الأول: النسيج الاجتماعي

لاحظ عدد من المسوِّقين أنهم يرون شيئاً مثل العودة إلى الرومانسية في السنوات الأخيرة. كما لاحظوا في الثقافة الشعبية تركيزاً أكثر إيجابية على الحب الرومانسي، ومزيداً

من الناس الذين يبقون معاً، ومزيداً من الإيمان بالعيش في سعادة إلى نهاية العمر. وأثناء السنوات الأخيرة من القرن العشرين، كانت هناك زيادة في معدلات الزواج واستقرار معدلات الطلاق في الولايات المتحدة الأمريكية. هل يعني هذا أننا سوف نعود إلى المثال الأعلى الرومانسي الذي يتجسد في أفلام قصص الحب العائدة إلى ثلاثينيات القرن العشرين؟

حتى إذا أردنا ذلك فلن نستطيع. إن المواقف المتغيرة تجاه الجنس، والأدوار المتغيرة للمرأة في المجتمع والاقتصاد، والطبيعة المتغيرة للعلاقات بين الرجال والنساء، والحروب، والمزيد من التعليم، والكثير جداً من المعلومات، والتهكمية، والتشكك- كل ذلك يعني أنه ليس في إمكاننا إعادة خلق الرومانسية المثالية التي انقضى عليها 70 عاماً، مهما حاولنا. وهكذا نجد أنه بينما يرى تجار التجزئة الذين يبيعون فساتين العروس رغبة متجددة في الفساتين التقليدية والمفخمة، فإن المستشارين النفسيين لمعالجة الضغط النفسي، واستشاريي آداب السلوك يمكن أن يتوقعوا ازدهاراً في التخطيط للزواج حول مجموعة من الأطفال بالتبني والآباء بالتبني؛ نتيجة لحالات الطلاق والزواج مرة أخرى التي سبقت الكثير من الزيجات الحديثة. إن النساء اللائي يتزوجن بعد بواكير العشرينيات يملكن سلعاً منزلية، وغالباً ما يكون الأمر كذلك مع عرسانهم المستقبليين. وغالباً ما يطلب أمثال هؤلاء الأزواج هدايا تجريبية بدلاً من هدايا مادية. ويفتح هذا طرقاً مختلفة بالنسبة إلى الإعلانيين ومختلف الأسواق لكل شيء من المنتجعات إلى عضوية المتاحف.

ولأن التغيرات تؤثر في كل شيء، فإن فكرة العيش معاً دون زواج- الزيجات "التجريبية"، والبيت "الأول"، والأطفال "التجريبيين"، في شكل حيوانات أليفة- تخلق مليارات الدولارات بفعل التحولات في إنفاق المستهلكين. ومع مضي لوالب الحب الرومانسي باستمرار في فضاءات جديدة للعلاقات، فإن الأعمال التي تهمل هذه الجدة ترى البندول فقط يتأرجح راجعاً، ومن ثم تخسر في كل الاحتمالات التي خلقتها التحولات.

لقد شهدت السنوات الأخيرة تصاعداً للدين، وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن أيضاً وسط الشباب في أجزاء أخرى من العالم. هل يعني هذا أن مجتمعنا سوف تسود فيه مرة أخرى الحماسة الدينية التي لا تعرف الشك، والتي تميزت بها الولايات المتحدة الأمريكية في سنواتها الأولى؟ لا. وهناك حقيقة صغيرة واحدة يمكن أن توضح مدى اختلافنا عن الماضي. إن الملتزمين دينياً في الولايات المتحدة الأمريكية اليوم، كما تبين لنا المسوحات، أكثر تسامحاً مع الذين ينتمون إلى عقائد أخرى مما كانوا من قبل. ووفقاً لاستطلاع رأي حديث أجرته جالوب، فإن أكثر من 75٪ الأمريكيين يعتقدون أن هناك بعض الحقيقة في كل الأديان. والمعتقد الديني الأكثر تسامحاً لا يعني المعتقد نفسه الذي كان يشكل دافع البيوريتانيين.

إضافة إلى ذلك، نجد أن إحياء الدين متعدد الاتجاهات؛ فقد بدأت تبرز طوائف جديدة، وتخلق مُركَّبات جديدة من وضع أجزاء من عدة أديان معاً- مثل الجوبو JuBu- (مزيج من البوذية واليهودية). وعبر أمريكا اللاتينية تمتزج المسيحية بأعراف مثل الفودو Voodoo (تقاليد دينية أفريقية الأصل، المحرر) وهذا لا علاقة له بتدين أجداد الأجداد.

وقد كلف الإيمان بالبندول أديان الخط العام كثيراً من الأتباع والدولارات. وبفعل عدم الاعتراف بالنموذج اللولبي، فقد رأى كثيرون تلاميذهم السابقين ينقسمون إلى طوائف أكثر تحفظاً أو أكثر ليبرالية، وإلى أشكال بديلة من الروحانية، أو إلى تعاليم عادية تتضمن صيغاً روحانية، ويقف شاهداً على ذلك نجاح ديباك شوبرا Deepak Chopra.* إن شركات النشر وفعاليات حلقات النقاش وتجار التجزئة المختصين (مثل بائعي المعادن والأحجار الكريمة)، وحتى المنتجعات والصالات الرياضية التي تقدم اليوجا استفادت من لولبية نزعة العودة إلى الدين والروحانية. وما كان أي من هؤلاء ليستفيد لو كانوا يستطيعون رؤية البندول فقط. وقد عانت دور العبادة التقليدية جراء جهودها في جمع التبرعات بشكل دراماتيكي عندما كان تأرجح البندول هو فقط ما يمكن تصوره.

* طبيب وكاتب هندي كتب بتوسع عن الروحانية وموضوعات متنوعة في مجال طب العقل - الجسد، وقد كان له تأثير عميق على حركة الفكر الجديد التي احتضنته في الولايات المتحدة الأمريكية. (المترجم)

وفي السنوات الأخيرة وعلى نحو مشابه، نجد التركيز المتجدد على الأسرة، الذي يرى البعض أنه سيفضي إلى تأرجح البندول والعودة إلى أوزي وهارييت.* وليس الأمر كذلك. وبما أن الكثير من المتزوجين يمثلون أسرتين تكسبان المال، وبفعل وجوه التقدم الكبيرة في مستويات التعليم والاستقلالية الاقتصادية للنساء، وإعادة تعريف ما تعنيه الأسرة - يعيش الناس معاً دون زواج، وهناك أزواج من المثليين، وما يسمى الأسر "العمدية" intentional،** كما في مسلسلي فريندز وساينفلد- فإن فكرة الأسرة نفسها قد تغيرت، كما كان الحال دائماً بالمناسبة.

لقد شجب المحافظون ما يرون أنه تدهور في العائلة التقليدية. وكانت العائلة التقليدية، التي تعرف أيضاً باسم العائلة النووية، تصور دائماً على أساس أنها تتكون من أب يذهب إلى العمل وأم تبقى في المنزل لكي تهتم بالمنزل، ومتوسط إنجاب يبلغ 2.3 من الأطفال. هذه العائلة التي تدعى تقليدية كانت في الحقيقة منتج عالم القرن العشرين الصناعي. وكانت هي نفسها تطوراً لولبياً للأسرة وليست خطاً قاعدياً. فقبل ذلك كانت هناك أسرة العصر الزراعي؛ عائلة ممتدة متعددة الأجيال، كل أفرادها يعملون. والحقيقة أن الأسرة، مثل كل المؤسسات المجتمعية، تتغير طبقاً للظروف المتغيرة. ومرة أخرى تأرجحنا نحو تقدير العائلة، ولكننا لا نرتحل بطول البندول.

هناك أعداد متزايدة من النساء الناجحات اللائي لا أطفال لهن. ومع التصاعد الكبير لأسعار إيجارات السكن وصعوبة الحصول على وظيفة، فإن بيانات التعداد السكاني تبين أن 4 ملايين أمريكي في المجموعة العمرية 25-34 سنة يعيشون مع ذويهم. وفي كتابه أمة التبني *Adoption Nation* ذكر آدم بيرتمان Adam Pertman أن هناك 5 ملايين حالة تبنٍّ في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها، مع أعداد متزايدة وسط أسر العزاب والمثليين.

---

* نسبة إلى المسلسل التلفزيوني الأمريكي The Adventures of Ozzie and Harriet الذي تواصل عرضه من 3 تشرين الأول/ أكتوبر 1952 وحتى 3 أيلول/ سبتمبر 1962، وكان يصور الحياة العائلية الأمريكية المثالية في خمسينيات القرن العشرين. (المترجم)

** وذلك عندما تقرر مجموعة من الناس العيش معاً، وتتشارك في المسكن والأعباء المالية والفلسفة وأسلوب الحياة والرعاية الصحية، ... إلخ. (المترجم)

ويولد الكثير جداً من الأطفال دون زواج. وعبر أوربا نجد أن الأرقام مذهلة مع تهاوي الشعور بالعار الاجتماعي. وكما ذكرنا في الفصل الأول «النظر بأعين المخلوقات الفضائية»، نجد أن أعداد المواليد غير الشرعيين تمثل ثلثي حالات الولادة في أيسلندا، ونصفها في النرويج، ونحو الثلث في إنجلترا وفرنسا وأيرلندا والولايات المتحدة الأمريكية. هل يمثل هذا تأرجح البندول عائداً إلى الأسرة التي صممت مجلات الأبوة أصلاً من أجلها؟ أم ما تراه المصارف عندما تصدر الحسابات والقروض؟ أو ما يصوره الخصوم عندما يريدون استغلال العودة إلى قيم العائلة؟ أو ما يخاطبه منظمو الحملات السياسية عندما يترشحون للرئاسة؟ هل يولي مطورو الإسكان وشركات الصيانة المنزلية وخطوط الطيران ومؤسسات التعليم العالي ما يكفي من الاهتمام بالعائلة الجديدة فيما يتعلق بالتصميم والتسعير والسكن، أو الابتكار في المنتج وخدمات التوصيل؟

إن الأعمال التي ترى أن أساسها العائلة، مثل التأمين على الحياة، يجب أن تتبنى مقاربة عيني المخلوق الفضائي أو تخاطر بأن تكون غير ذات صلة. وإذا رأت أن رسالتها هي خدمة العائلات ودعمها فيجب أن ترى العائلة على ما هي عليه اليوم، والشكل الذي سوف تكون عليه في المستقبل؛ وذلك لأننا في العالم الذي نتحرك فيه -العالم المتزايد الدمقرطة - نقرر بأنفسنا ما هي عائلتنا. وهنا مليارات الدولارات قيد الرهان في التحرك اللولبي من العائلة "القديمة" إلى العائلة "الجديدة"، حتى وإن كان التحول يعود نحو قيم العائلة.

ومن الواضح بشكل مطرد أننا لن نجد نموذجاً واحداً للعائلة في المستقبل المنظور، بل ستكون هناك نماذج متعددة. وإذا لم تقبل الأعمال القائمة هذا الأمر، فسيجد المستهلكون أعمالاً أخرى تقبل به. لقد تحرك وضع العائلة لولبياً إلى أعلى وإلى الأمام بينما ترفض بعض الأعمال أن تتخلص من البندول.

المثال الثاني: الدورات في الإشراف على الأعمال

في أوائل عام 1999 واستجابة للشكاوى العامة من رئيس هيئة البورصات والأوراق المالية الأمريكية وقتها آرثر ليفيت Arthur Levitt من عدم كفاءة عمليات المراجعة

القانونية لبعض الأعمال الكبيرة، فإن مجلس إدارة الإشراف العام (كان في ذلك الوقت هيئة ذاتية التنظيم للمراجعين القانونيين في الولايات المتحدة الأمريكية) أنشأ لجنة لفاعلية المراجعة القانونية. هذه اللجنة التي تشكلت من شخصيات بارزة من الأعمال، والحكومة، والأكاديميين، والمحاسبة تولت فيها يفترض تحقيقاً موضوعياً في اتهامات ليفيت، وطورت رداً شاملاً عليها.

وكان مقتلهم في النظر إلى بيئة "العودة إلى الحوكمة" هذه بوصفها تأرجحاً إلى الخلف في بندول كان قد تأرجح بعيداً جداً في اتجاه الترخص وتضارب المصالح. وفي تقريرها النهائي الذي سلم في أيار/ مايو 2000، قالت اللجنة «بينما تم تقديم الكثير من التوصيات المحددة لتحسين أداء عمليات المراجعة القانونية وحوكمة مهنتنا، فإن تقريرنا يوضح أن كلاً من المهنة وجودة عمليات المراجعة القانونية التي تقوم بها سليمة بشكل أساسي». بعبارة أخرى، بينما قد تكون هناك في مناسبات نادرة عمليات مراجعة غير كافية أو مختلة، فإن هذه كانت مشكلة صغيرة يمكن علاجها بالرجوع إلى أساسيات المراجعة القانونية.

وكما نعرف جميعاً، فقد حلت في عام 2002 كوارث المراجعات القانونية في كل من شركات إنرون، وورلدكوم، وتايكو، وإيه آند بي A&P، وميرك، وزيروكس، وغيرها.

ويبدو أن اللجنة كانت تعتقد أنه إذا رجع المحاسبون القانونيون إلى مبادئهم البسيطة القديمة في المراجعة القانونية وحسب – مع القليل فقط من عمليات إعادة التكييف البسيطة – فسوف يكون كل شيء على ما يرام.

ويرجع أحد الأسباب إلى أنه في السابق كانت هناك فقط حفنة من نوع المنظمات السائدة. وكانت هذه تميل إلى وضع عمليات وهياكل مقررة تصلح للمقارنة. وكانت عملياتها عموماً تتفق مع المبادئ التي يتمسك بها الناس على نطاق واسع. وهكذا، يمكن أن نطور مفاهيم عملية كاملة عن القانون، والتنظيم، والمحاسبة، وامتيازات العاملين، وكل الأجزاء والقطع التي تكون في مجموعها العقود الاجتماعية بين المنظمة وحملة الأسهم والمجتمع الأكبر برمته. وقد كان هذا صحيحاً، سواء أخذنا في الاعتبار مزارع العائلات،

أو النقابات القديمة، أو المؤسسات التجارية، أو المقاولين التجاريين، أو الشركات العملاقة.

ومع ذلك، يبدو واضحاً أنه لن تكون في القرن الحادي والعشرين منظمة "نموذجية" من أي نوع. وبدلاً من ذلك، فقد أخذنا نتنوع ونتعدد ونتضاعف بينياً في شكل منظمات هجينة- سواء كان حجمها صغيراً أو متوسطاً أو كبيراً- لديها أعمال داخلية وخارجية مع قلة من المنظمات الأخرى، وربما مع أنفسها فقط.

على سبيل المثال، يمكن أن يشمل الهيكل العملياتي اليوم أي ترتيب مما يأتي:

- الموظفين الافتراضيين مقابل كل من الدائمين والمتعاقدين.
- الأصول غير الملموسة مقابل الأصول الملموسة.
- العمل بواسطة الموارد الداخلية مقابل تكليف موارد خارجية.
- الفروع المملوكة بالكامل مقابل كل من أغلبية الأسهم وأقلية الأسهم والمشاريع المشتركة والتحالفات الاستراتيجية والترخيص والإيجار.
- العمليات المحلية مقابل كل من القومية والإقليمية وما وراء البحار وعبر-القومية والعالمية.

إن التشابه بين الأعمال أو بينها وبين النماذج التي تدرس في كليات إدارة الأعمال، أخذ يقل بشكل متزايد، وأضحت ذات طبيعة طارئة ومائعة أكثر فأكثر، وكل عمل تجاري يخلق قالبه الفريد الذي يمكن أن يحول نفسه إلى شيء آخر كما تتطلب الظروف. وتتطلب المراجعة القانونية لمثل هذه المنظمات، وخاصة عندما تشارك في ممارسة مثيرة للشك- كما تبين في حالة إنرون بوضوح شديد- قدرة على التفكير بطريقة مبتكرة وبسعة أفق واضحة لتبين الاختلافات بين المنظمات التجارية اليوم والمنظمات التجارية في الماضي.

إن نظم المقارنة والسيطرة المتوافرة لنا لا يمكن أن ترجع القهقرى. وسوف يستمر عدم كفايتها حتى نبتدع نظماً جديدة متكاملة. على سبيل المثال، تماماً كما يدور الحديث الآن عن تطور الطب لكي يتعامل مع كل شخص وفقاً للنوع المحدد لجيناته (مع توافر توصيل الأدوية في الوقت المناسب ولهدف محدد فردياً وعمليات تشخيصية)، فمن المطلوب أيضاً أن تركز مبادئ الإدارة والتقنية والقانون والمحاسبة على الخصائص المحددة للهجين بدلاً من الفئة العامة للمنظمات.

سوف تحتاج المنظمات بشكل متزايد إلى بناء وتفكيك وإعادة بناء وإعادة ترتيب لبنياتها بينما تكون قادرة بالتزامن على الاستجابة بسرعة إلى التغذية الراجعة التي تكون قواها الدافعة النجاح لا العمليات. ومنظمة ليجو-بيو Lego-Bio نموذج ناشئ يخلط جودة إعادة الترتيب التي تميز ليجوس Legos مع قدرة النموذج البيولوجي على التكيف. في مثل هذه المنظمة، لا يعتبر البندول أبداً بديلاً، فالعمليات تمضي في لوالب متواصلة ومتعددة.

وبالنسبة لمهنة المحاسبة، فإن التفكير على طريقة البندول أسفر عن نتائج كارثية. فقد أرغم الغضب العام من فضائح المحاسبة حتى المشرعين والمنظمين الأصدقاء على التعبير عن القلق، وعلى فرض إشراف أكثر صرامة في عاقبة الأمر. ففي حزيران/ يونيو 2002، نفذت هيئة البورصات والأوراق المالية نظاماً يتطلب من المديرين والرؤساء التنفيذيين والمديرين التنفيذيين الماليين للشركات التي يبلغ رأسمالها مليارات الدولارات أن يقسموا على أن الأرقام في تقاريرهم المالية صحيحة. وكما أشارت وول ستريت جورنال *Wall Street Journal* وقتها، يمكن لذلك أن يعرض التنفيذيين إلى كل من العقوبات المدنية والجنائية. وفي تموز/ يوليو 2002، صدق الكونجرس على قانون ساربينز-أوكسلي Sarbanes-Oxley، ووقعه الرئيس، وهو قانون شامل خاص بتزوير الشركات، يفرض ضمن أشياء أخرى، هيئة تنظيمية مستقلة على المراجعين القانونيين. ولا يوجد بندول هنا؛ إذ لا توجد وسيلة للعودة أبداً إلى النقطة نفسها التي بدأ فيها كل هذا.

المثال الثالث: الأسواق

يظهر الخبراء في البرامج التلفزيونية، ويقدمون النصائح بناء على دورات السوق، وهم يعتقدون أن ما حدث من قبل سوف يحدث مرة ثانية باستخدام نموذج البندول. وقليلاً ما جنى الناس ثروات بناء على استشارات لجان الخبراء، ولم يكن ذلك نتيجة لخطأ في الدورة؛ ولكن لأن معظم هؤلاء الخبراء لم يستطيعوا تبين ما سوف يكون مختلفاً في المرة القادمة. على سبيل المثال، في عام 2002 تفاجأ كثير من الاقتصاديين والعلماء الذين شهدوا التراجع عندما لم يتبع الإنفاق في تجارة التجزئة التنبؤات الاقتصادية في كل ربع من السنة. وفي الوقت نفسه بدأنا نتعلم أن عاطفة المستهلك لم تعد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوك الشراء كما كان يعتقد في السابق. ووفقاً لمقالة نشرت في وول ستريت جورنال (عدد 8 إبريل 2002)، لم يستطع مؤشر جامعة ميتشجان لعاطفة المستهلك، وعمليات المسح التي قام بها مجلس إدارة المؤتمر التنبؤ بإنفاق المستهلك. وعلى مدى العشرين سنة الماضية لم يتوافر إلا القليل من البرهان على أن هناك علاقة بين ثقة المستهلك- والتي ربما تدفعها عوامل مثل الحرب والإرهاب والكوارث- وبين إنفاقه الذي ربما تكون قواه الدافعة هي سيولة النقد.

من الممكن تماماً- كما يؤكد بعض الخبراء الآن- أن يكون الركود الناجم عن التراجع الاقتصادي قد حفز في الواقع الإنفاق وسط جزء من الجمهور، وخاصة النساء. وخلال فترة التراجع 2001–2002 ربما قاد إنفاق المستهلك إلى صحة مقولة «عندما تشتد الأمور تتحول الشدة إلى تسوق».

وبالتغافل عن رؤية اللولب، لم يبتكر معظم تجار التجزئة أي شيء لجذب الزبائن سوى خفض الأسعار بشكل كبير. وهذا ما يمكن أن يكون- ومراراً ما كان بالفعل- استراتيجية كارثية. لقد رأوا البندول الذي صوره الخبراء، ولكن المستهلك انتقل إلى سلوكيات تكيفية جديدة تماماً في وجه الشدة الاقتصادية، وإلى ساحة سوق مرتفعة المنافسة وقنوات معلومات جديدة، وفئات إنفاق جديدة. على سبيل المثال، حققت الأعمال في مجال تحسين المنازل وتأثيثها أرباحاً كبيرة. وهكذا فعل صناع ألعاب الفيديو. وقد تحركت دورة المستهلك لولبياً بينما تمسك الخبراء بالبندول، والأعمال التي كان في مقدورها التمييز

بين الاثنين وبناء استراتيجيتها على أساس النموذج اللولبي أصبحت الآن في وضع أفضل كثيراً.

مع محاولتنا فهم ما يتمخض عنه المستقبل، من المهم أن نحرر عقولنا من مصيدة البندول. عندما يبدو أن هناك "عودة" إلى زمن أو حالة سابقين، حاول أن تحدد ما قد تغير في الأشهر والسنوات الماضية: الأحداث والظروف الاجتماعية والسياسية والتقنية والبيئية والديمغرافية والاقتصادية التي أصبحت حقيقية الآن، مع أنها لم تكن كذلك في السابق، ثم دع ذهنك بعدها يستوعب المشهد الجديد. وقتها فقط سوف تبدأ في فهم الدورة على النحو الصحيح. ويمكن للأعمال التجارية أن تفعل ذلك في شكل فرق. ويمكن للأفراد أن يفعلوا ذلك بمفردهم، أو مع الأشخاص الذين يحترمون رؤاهم. ويمكن أن تحدد من الذي يستطيع أن يساعدك في عمل ذلك على أفضل وجه. أما إذا بنيت أي استراتيجية على عملية الدورة أو العودة الظاهرية إلى حالة سابقة، فإن مصيدة البندول يمكن أن تكون مغرية، غير أن حرية التفكير وفقاً للنموذج اللولبي يمكن أن تكون أكثر رؤيوية وربحية بكثير.

الفصل الرابع

الطرفان يلهمان الوسط

قبل بضع سنوات جاءتنا دعوة من هابرز بازار *Harper's Bazaar* تطلب منا التعليق على الاتجاه نحو المظهر "الراهن" في خطوط الموضة: الوجوه المصنفَرة، وجوارب الكاحل، والأحذية المفلطحة، وأوضاع التصوير التي تأخذ شكل براءة الطفولة. ولكن في الوقت نفسه كان هناك الكثير من المظهر الرديء العدمي؛ كتثقيب الجسد، والشعر المجعد، والثياب الممزقة. ومن ثم فقد قلنا إن القصة الحقيقية تتلخص في حاجة مصمم الموضة إلى أن يمضي إلى الأطراف المضادة ليجذب الانتباه في عالم الرسائل الإعلامية الخادعة والدائمة الحضور. وسألت المراسلة عن الكيفية التي تضفي بها رؤية تجارية على ذلك: «ماذا تستطيع أعمال الموضة أن تفعل بهذا التناقض؟» وقلنا: خلال سنتين، بعد أن تكون المرأة في مين ستريت Main Street قد تعرضت مراراً إلى طرفي نقيض، ولم تستطع الانحياز كلياً إلى أي منهما، فإنها قد تسمح بعملية تثقيب ثانية في أذنها، ووشم صغير لوردة على ظهرها، وارتداء أحذية مفلطحة. وهذا ما حدث؛ فقد تمت ثلاث عمليات شراء إضافية ما كانت لتتم لو لم تتعرض إلا لطرف واحد، أو لم تتعرض لأي من الطرفين. وبما أن وجهة نظر الوسط تتعرض باستمرار إلى كلا النقيضين، فقد تحرك الوسط بحذر وتدفق المال على عالم الموضة. ومازالت الأرباح تتواصل، ومازالت بنات ونساء الطبقة الوسطى من الاتجاه السائد يهدرن الأموال على المزيد من عمليات التثقيب والوشم والأحذية المفلطحة أكثر من أي وقت مضى.

إن التعرض للحالتين المتطرفتين يحرك الوسط في مجالات الدين والسياسة والمشتريات. على سبيل المثال، في المناظرة بين أنصار الحياة وأنصار الاختيار كان أكثر المناصرين تشدداً فقط يقعون تماماً في مواقفهم عند بداية القضية. وتعتقد كثيرات من النسويات الآن أن عمليات الإجهاض يجب ألا تجرى بعد الشهر الخامس من الحمل ما لم

تكن صحة الأم هي القضية، بينما تعلن الكثيرات من الكاثوليكيات، بما في ذلك الراهبات، تأييدهن سيطرة النساء على أجسادهن. وفي غضون ذلك، أرغمت البلاد بكاملها على التفكير في قضية كانت تتطرق إليها همساً قلة فقط في وقت من الأوقات. ويمكن أن تذوي هذه القضية قريباً، مقارنة بقضايا الهندسة الوراثية. وللتنبؤ بالموضع الذي سوف ينتهي إليه الوسط، من المهم أساساً أن نحرر عقولنا من المصائد الأحادية الجانب، وأن نفكر بموضوعية في كلا النقيضين، وهذا ما يلهم الوسط في عاقبة الأمر.

في أوائل القرن التاسع عشر، اقترح الفيلسوف الألماني جورج هيجل Georg Hegel أن التغير المجتمعي يتخذ شكل الجدل Dialectic ؛ أي أن هناك دائماً طريحة (فكرة أو اقتراحاً) thesis ونقيضة (نقيضها) antithesis، وينتهي الاثنان في عاقبة الأمر إلى جميعة synthesis.

ومع محاولتك فهم الميول التي سوف تشكل استراتيجيات الأعمال والاختيارات الشخصية في المستقبل، فإن هذه الدينامية تكتسب أهمية كبرى. في أوائل سبعينيات القرن العشرين قام تنفيذي في شركة برودنشال للتأمين على الحياة بمسح غير رسمي لزملائه من التنفيذيين، لكي يحدد من الأسرع في تبني - أو على الأقل قبول - القيم الجديدة المتطرفة التي كانت ناشئة وقتها: العيش معاً بدون زواج، وتجريب المخدرات (وخاصة الماريجوانا)، والاحتجاج على مواقف الحكومة (خاصة الحرب في فيتنام)، ومناصرة الحقوق المدنية وحقوق المرأة، ... وهلم جراً. وبعد دراسة الكثير من المتغيرات الديمغرافية: العمر، النوع، مكان الميلاد، التعليم، الدخل، الوضع الاجتماعي، توصل إلى أن متغيراً واحداً جعل هؤلاء التنفيذيين المحافظين، علاوة على ما سبق، موقفاً في صالح القيم الجديدة؛ وهو ما إذا كانوا قد رزقوا بأبناء في عمر الدراسة الجامعية أو قريباً منه أم لا. والدرس المستفاد من هذا البحث، كما نعتقد، يمضي أبعد كثيراً من الدراسة نفسها، ويظل بالدرجة نفسها من الصحة الآن بعد 30 عاماً، ربما كما كان من قبل منذ آلاف السنين.

هذه هي الظاهرة التي تواجهك؛ فعندما يواجهك شيء متطرف كما يحدث عندما ترزق بطفل أو تدخل في علاقة رومانسية مع شخص يتبنى شيئاً لم تعهده من قبل، تتحول

تكن صحة الأم هي القضية، بينها تعلن الكثيرات من الكاثوليكيات، بما في ذلك الراهبات، تأييدهن سيطرة النساء على أجسادهن. وفي غضون ذلك، أرغمت البلاد بكاملها على التفكير في قضية كانت تتطرق إليها همساً قلة فقط في وقت من الأوقات. ويمكن أن تذوي هذه القضية قريباً، مقارنة بقضايا الهندسة الوراثية. وللتنبؤ بالموضع الذي سوف ينتهي إليه الوسط، من المهم أساساً أن نحرر عقولنا من المصائد الأحادية الجانب، وأن نفكر بموضوعية في كلا النقيضين، وهذا ما يلهم الوسط في عاقبة الأمر.

في أوائل القرن التاسع عشر، اقترح الفيلسوف الألماني جورج هيجل Georg Hegel أن التغير المجتمعي يتخذ شكل الجدل Dialectic ؛ أي أن هناك دائماً طريحة (فكرة أو اقتراحاً) thesis ونقيضة (نقيضها) antithesis، وينتهي الاثنان في عاقبة الأمر إلى جميعة synthesis.

ومع محاولتك فهم الميول التي سوف تشكل استراتيجيات الأعمال والاختيارات الشخصية في المستقبل، فإن هذه الدينامية تكتسب أهمية كبرى. في أوائل سبعينيات القرن العشرين قام تنفيذي في شركة برودنشال للتأمين على الحياة بمسح غير رسمي لزملائه من التنفيذيين، لكي يحدد من الأسرع في تبني- أو على الأقل قبول- القيم الجديدة المتطرفة التي كانت ناشئة وقتها: العيش معاً بدون زواج، وتجريب المخدرات (وخاصة الماريجوانا)، والاحتجاج على مواقف الحكومة (خاصة الحرب في فيتنام)، ومناصرة الحقوق المدنية وحقوق المرأة، ... وهلم جراً. وبعد دراسة الكثير من المتغيرات الديمغرافية: العمر، النوع، مكان الميلاد، التعليم، الدخل، الوضع الاجتماعي، توصل إلى أن متغيراً واحداً جعل هؤلاء التنفيذيين المحافظين، علاوة على ما سبق، موقفاً في صالح القيم الجديدة؛ وهو ما إذا كانوا قد رزقوا بأبناء في عمر الدراسة الجامعية أو قريباً منه أم لا. والدرس المستفاد من هذا البحث، كما نعتقد، يمضي أبعد كثيراً من الدراسة نفسها، ويظل بالدرجة نفسها من الصحة الآن بعد 30 عاماً، ربما كما كان من قبل منذ آلاف السنين.

هذه هي الظاهرة التي تواجهك؛ فعندما يواجهك شيء متطرف كما يحدث عندما ترزق بطفل أو تدخل في علاقة رومانسية مع شخص يتبنى شيئاً لم تعهده من قبل، تتحول

عيناك فجأة من تسمرهما على العادي، ويتفتح عقلك بما يكفي حتى لسيطرة الأفكار الراديكالية الجديدة. وبعدها، ما إن يصبح الجديد في مواجهتك حتى تتغير القواعد: تقبل به، أو تنسلخ من أولئك الذين تحبهم، أو الوظيفة التي تبحث عنها، أو الحي الذي تريد أن تعيش فيه، أو النادي الذي ترغب في الانضمام إليه، أو المدرسة التي تدرس فيها.

عندما دخل الأيدز دائرة الاهتمام العام في الولايات المتحدة الأمريكية لأول مرة، كان يعتبر مرض الشاذين جنسياً؛ إدانة القدر لمجموعة فرعية من السكان الذين يمارسون أسلوب حياة مخالفاً للاتجاه السائد. كانت هذه مشكلتهم؛ مشكلة أولئك الناس هناك، وليست مشكلتي هنا. ولكن حدث شيء فوق العادة بعد ذلك؛ الإيدز يقتل روك هدسون، وإليزابيث تايلور تتولى قيادة حث الجمهور على الاهتمام. كان هذان معبودين قريبين من قلوب الناس الذين كانوا حتى وقتها يدينون مرضى الإيدز.

بعدها صار المصاب ابن أخ أو أخت؛ ولد الجيران؛ صديقاً لطفل من المدرسة أجريت له عملية نقل دم. هذا الحريق البعيد كان ينتقل فجأة إلى مواجهتنا وجهاً لوجه. وطرفا النقيض اللذان كانا قائمين من قبل – أولئك الذين لا يأبهون (في الحقيقة الذين كانوا يؤمنون بأن هذا كان عقاب الله)، مقابل الذين أحسوا بأن الأمة يجب أن تتوقف في كل المحطات وتكرس كل مواردها للمساعدة في علاج هذا المرض– أصبحا الآن موضع اهتمام الوسط. أصبح الوسط ملماً، وتحرك الوسط. لا يوجد شك في أن هذه البلاد وغيرها أصبحت الآن في مكان مختلف جداً عن المكان الذي بدأت منه. ويتركز الانتباه الآن على الكاريبي وأفريقيا وآسيا، حيث يدمر المرض نسباً أعلى من السكان. ومع تقلص العالم، وعندما يصبح البعيد هنا، فإن الظواهر التي تواجهك حتم أنفك تبدو أكثر علانية، ويستمر الوسط في التحرك، ولا يبقى شيء على ما كان عليه من قبل. في الواقع، لقد تحرك الوسط، وأخذ يدمج جوانب من الجهتين الطرفيتين، وتخرج الحالات الطرفية إلى الهوامش بقدر متزايد، وتتكرر العملية، وفي عاقبة الأمر يُلهم الوسط ويتغير مرة أخرى أيضاً.

يستكشف هذا الفصل أربعة من الأمثلة التي يلهم فيها الطرفان الوسط، وكيف يؤثر كل منها عليك، وعلى الأعمال والاقتصاد. وتتراوح الأمثلة التالية من الحكم السياسي إلى

وجوه التقدم التقني وحرية التعبير، إلى الأدوار المتطورة للرجال والنساء. ولكي نقوم بذلك، نجمد تحيزنا الخاص ونعثر على النقاط المشروعة المحتملة في كل موقف، بحيث نرى أين سينتهي المطاف بالوسط.

المثال الأول

المسؤولية الاجتماعية لعالم الشركات مقابل رأسمالية السوق الحرة

الحالات المتطرفة للمسؤولية الاجتماعية للشركات	الحالات المتطرفة لرأسمالية السوق الحرة
الشركات المتعددة الجنسية مسؤولة عن تقديم أجور عادلة وظروف عمل آمنة للعمال أينما كانوا يؤدون أعمالهم.	الشركات مسؤولة عن رفع أرباح حملة الأسهم إلى الحد الأقصى.
للأعمال التجارية الضخمة والحكومات الوطنية مسؤولية في خفض وجوه الظلم المجتمعي والبيئي الذي تتسبب فيه الممارسات الرأسمالية.	الحكومات والمجتمعات المحلية مسؤولة عن معالجة مشكلاتها الخاصة. إضافة إلى ذلك، فإن مفهوم آدم سميث عن اليد الخفية كفيل بأن تعمل قوى السوق الحرة من أجل خير البشرية.
يجب أن تقضي الصناعة على كل النفايات الناجمة من العمليات الصناعية، ماعدا تلك المفيدة مثل روث الحيوانات. إن الإيكولوجيا- كما في رأي جيمس لفلوك James Lovelock عن أن الأرض كائن حي فائق واحد (فرضية جايا- Gaia)- تشدد على الحاجة إلى "التقليل، وإعادة الاستخدام، والتدوير".	ينبغي أن تكون العمليات الصناعية فعالة ومربحة.

إن الوسط الذي تلهمه هذه الحالات المتطرفة ينادي برأسمالية أكثر إنسانية ورحمة. إن أنصار السوق الحرة، بمن في ذلك بيتر دروكر Peter Drucker، يصبحون أكثر استجابة للتدخل الحكومي عبر اللوائح والتشريعات والحوافز ليضمنوا تحلي الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية. ويصبح من المهم بالنسبة للكثير من الناس، وخاصة الشبان، أن يعملوا لدى شركات يرون أنها تستجيب لمثاليتهم. وتقدم الأعمال التي تستقطب الأفضل والأذكى على أساس أنها مسؤولة اجتماعياً وبيئياً.

إن الأفكار التي تعتبر في البداية شديدة التطرف بحيث تسترعي الانتباه يتم استيعابها في عاقبة الأمر بطريقة ما في الوسط. على سبيل المثال، قبل فترة ليست بالطويلة صرف النظر عن حركات مناصرة البيئة على أساس أنها حركة راديكالية هامشية. وفي أواخر ثمانينيات القرن العشرين، وفي مناسبة لأحد عملائنا- مؤسسة كبيرة للخدمات المالية- تحدثنا عن السطوة السياسية المتزايدة لحركة البيئة. واستشاط رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للمؤسسة غضباً من مجرد ذكر ما يعتبره «حركة هامشية فقط». في الواقع، لقد ثار سخطه لدرجة أنه ألغى علاقتنا. وحدث تحرك سريع في عام 2003، عندما وقعت 10 من البنوك الكبرى في العالم مبادئ خط الاستواء – المعايير البيئية ومعايير التأثير الاجتماعي التي ينبغي التفكير فيها عند تمويل مشاريع البنية التحتية.

إن سياسات الطريق الثالث في أوائل تسعينيات القرن العشرين، كما مثلها كل من كلنتون وتوني بلير وجيرهارد شرودر، كانت نتيجة لطبقة وسطى تعلم بأمر حالات التطرف في اليمين واليسار. وكان التركيز على جعل اقتصاد السوق أكثر إنسانية، وخفض وجوه عدم المساواة المجتمعية والبيئية، وابتكار مفاهيم جديدة للرفاهية الاجتماعية تتضمن كلاً من التراحم والمسؤولية، وتشجيع أشكال جديدة من التنظيم العالمي.

وقد نظرت شركة الصندوق التكافلي باكس ورلد Pax World إلى المواقف المتطرفة من المسؤولية الاجتماعية والبيئوية في عام 1971، وابتدعت أداة استثمار مسؤول اجتماعياً، وهو ما كان يجذب انتباه الوسط المتحرك؛ أي المستثمرين الذين يبحثون عن جني الربح بينما يدعمون رأسمالية أكثر إنسانية. وأظهرت صناديق الاستثمار المسؤول اجتماعياً عوائد تنافسية في السنوات التي تلت. ولو أن شركة نايك Nike انتبهت إلى القلق بشأن حقوق العمال في الدول النامية في وقت أسبق بكثير لكان بإمكانها أن توفر على نفسها كمية ضخمة من التغطية الصحفية السلبية، فضلاً عن الخسائر في المبيعات.

ومع تحرك الوسط، من المرجح أن ممارسات المحاسبة ستعكس التأثيرات الإيكولوجية والمجتمعية (أو الأصول) التي لا تسجل الآن في دفاتر الميزانية. سوف يتعرض التصنيع للضغط لكي يتحرك نحو إدارة الدورة الحياتية، والتي تعني إدخال

انعكاسات الطاقة والنفايات من مرحلة الإنتاج إلى التخلص. وقد أخذت شركة دل Dell للحواسيب تعمل ذلك سلفاً في برنامجها لإعادة الإنتاج. وسوف تكون الهيئات النقابية والمهنية بالخطوط الأمامية في التعامل مع التحالفات الجديدة ومراكز القوة، ولن يكون في مقدورهم أن يأخذوا موقف قواعدهم أو ساحة السوق كأمر مسلم به.

ذات مرة كانت هناك حالات تطرف واضحة: السوق الحرة في مواجهة الاشتراكية، الاستغلال في مواجهة الإشراف. والآن نجد وسطاً قد تحرك بشكل هائل، وسوف يتأثر كل شيء اقتصادي بذلك.

المثال الثاني: التقنيون في مواجهة اللدبين

خلال أوائل القرن التاسع عشر في انجلترا، وتحديداً في السنوات الأولى للثورة الصناعية، كانت عصابات من عمال المزارع تجوب الريف بنيّة تحطيم الماكينات الجديدة في المزارع، حيث كانوا يخشون أن تتسبب في فقدانهم وظائفهم. وكان اللدبيون (نسبة إلى نـد لود Ned Lud وهو عامل زراعي معتوه بدأ في مهاجمة الماكينات في أواخر القرن الثامن عشر) هم طلائع الذين أخذوا يخشون أن تحل الماكينات والتقنية محل أسلوب حياتنا. ويمكن وصف موقفهم بأنه حالة من الخوف التقني المفرط.

عبر آلاف السنين التي وجد فيها البشر كان هناك نفر كرسوا أنفسهم للتقنية. لقد استخدموا النار والعجلة والمعادن والتروس والمحركات والموجات الخفية والذرّة ورقائق الحاسوب من أجل ما رأوا أنه يتقدم بالحالة المادية للبشرية. وكان العلماء والتقنيون مساهمين رئيسيين في صنع مجتمعات عظيمة واقتصادات مزدهرة. ويعتقد كثير من الناس أننا ندين بكل شيء لهم، وأنهم سيحلون كل المشكلات التي يمكن أن نتنبأ بها في المستقبل. وهذا الموقف يمكن وصفه بأنه تفاؤل تقني مفرط.

ومرة أخرى، من المهم أن نضع قائمة للرؤى المشروعة المحتملة لكل من حالتي التطرف بعقل غير مقيد وغير منحاز حتى نؤمن حركة الوسط الهائل. والقائمة طويلة، ولكننا نورد هنا عدداً قليلاً من النقاط الرئيسية:

التقنيون المتطرفون	اللديون المتطرفون
التقنية سوف توحد العالم، وتتغلب على التمييز، وتنشر التعليم الشامل، وتلبي كل الاحتياجات، وتحل كل مشكلة.	سوف تفقد التقنية كل شخص وظيفته، وسوف تسيطر الماكينات، وستعاني تخمة في المعلومات، وسوف ينحط قدر القيم والأخلاق بما أن المجتمع والإيمان سوف تقيدهما الإلكترونيات المعولمة الفاقدة الإنسانية.
تسمح تقنية الاتصالات السلكية واللاسلكية بالعمل من أي مكان وفي أي وقت.	سوف تتآكل وجوه التمييز بين الجوانب العامة والخاصة من الحياة في عالم يتصف بالعمل المتواصل (24/ 7).
سوف تخلق قدرات المراقبة المعززة مستقبلاً يمكن فيه رصد الجريمة والإرهاب والقضاء عليهما كلية.	تمكن التقنية الأنشطة الإجرامية في الشركات والهيئات المالية الخارجية إلى جانب الجريمة الرقمية (نشاط القرصنة، وسرقة الهوية، والتخريب، والتزوير). وسوف يقع الناس الأبرياء أسرى المراقبة الإلكترونية.
سوف تشكل الإنترنت هيئة استخبارات كوكبية تتصل بكل شيء، وتجعل الحياة أسهل وأفضل بالنسبة لكل شخص، وستخلق الإنترنت عالماً من شيوعية الدوت DotCommuinism ومكاناً أفضل معرفة وأكثر مشاركة.	إن الواقع الافتراضي والرقائق المزروعة سوف يزيحان إنسانيتك وإحساسك بالذات؛ مما يعطي السيطرة للماكينات وصناعها، وسوف تقوض الإنترنت حماية حقوق النشر بقدر كبير.
سوف يكون لدى الروبوتات السايبنية- robo sapiens (نوع هجين من الإنسان والروبوت) ذكاء متفوق على ذكاء البشر بقدر هائل.	سوف تغير الشخصيات السيبرانية Cyberpersonalities، سواء في شكل المساعدين الإلكترونيين الافتراضيين أو الشركاء الرومانسيين الافتراضيين، العلاقات الإنسانية بقدر يفوق طاقتنا على السيطرة عليها.
سوف تنتج الهندسة الجينية ما يكفي من الغذاء لإطعام العالم، وتوصيل الأدوية الرخيصة إلى فقراء العالم، إضافة إلى علاج معظم- إن لم يكن كل- الأمراض.	سوف تغير الهندسة الجينية المحاصيل والنباتات الأخرى وأجسامنا بطرق تدمر النظام الطبيعي، وسوف تخلف نتائج غير متوقعة وخطيرة.

وفي مواجهة هذه الحالات المتطرفة، يحاول الوسط التكيف قليلاً مع كل منها. والشاهد أن الوسط يطلب من الحكومات أن ترعى العالم الافتراضي وتنظمه في آن معاً. وسوف تنشئ معاهدة الفضاء السيبراني للمجلس الأوربي اتساقاً قانونياً في 41 من الدول في المجلس فيما يتعلق بأنشطة كل من القرصنة والتزوير والأفلام الإباحية التي تستغل الأطفال. وسوف تُحمِّل معاهدة لاهاي، التي تحكم 48 من الدول الأعضاء، أي محل تجاري على الشبكة العالمية المسؤولية بموجب قوانين أي من الدول الأعضاء. وسوف يكون من المثير للاهتمام أن نرى أي البروتوكولات سيبتدع، نتيجة استلهام الحالات المتطرفة، واحدة تبحث عن المعيارية وأخرى تدعو إلى التنوع. وقد نجحت أوربا بكفاءة في حظر الأغذية المعدلة وراثياً، وزعم معارضو ذلك أن الناس الفقراء قد حرموا من الحصول على الأغذية نفسها المتوافرة للأمريكيين، والتي يأكلها الأمريكيون. إن عمالقة صناعة الأغذية يتعرضون لضربات موجعة في الجانبين، وقد بدأ الوسط يتحرك في هذه القضية.

إن أدوات المراقبة تسمح بالتعقب الإلكتروني للاستخدام الأوتوماتيكي لتحديد أقساط التأمين. ومن الممكن بالفعل للشركات تعقب أسفار الفرد الافتراضية في الشبكة، إضافة إلى موقعه الافتراضي عندما يستخدم هاتفاً خلوياً. ولكن من سيرسم الحد الفاصل، وكيف؟ لقد تم تقديم عدد من مشروعات القوانين في الكونجرس الأمريكي استجابة لطلبات المستهلكين بالسيطرة على بياناتهم الخاصة ومحاسبية الشركات التي تجمع هذه البيانات، وكل هذا يحدث بينما يحتضن المزيد من الناس الشبكة والهواتف الخلوية، ويتعقبون أنظمة مثل أونستار OnStar.

إن معظم الناس يريدون أن تحاكي التفاعلات الاجتماعية مع الحاسوب القواعد الاجتماعية التي يتبعونها عندما يكونون خارج الشبكة. إن القيم الاجتماعية الجذابة؛ مثل الأمانة، وقابلية التقارب مع الآخرين، والجدارة بالثقة ضرورية لبناء الانسجام مع المستخدمين. ومن الناحية النفسية، يدخل الناس عالم الحاسوب ويعطونه الاحترام نفسه الذي يلتزمون به لشخص آخر. وهم يتوقعون أن يحظوا بالاحترام نفسه، ويغضبون أو تتأذى مشاعرهم إذا لم يتبع الحاسوب القواعد. إن واجهات البرامج الذكية أخذت تبتعد

من اللامبالاة وتجنح نحو التجربة العاطفية، واستخدام اللباقة، والتعاطف، والمرونة، والاستخدامات المبدعة للغة، والإطراء، والمداهنة، والتأدب.

وأخذ الأطفال ينجذبون إلى الدمى المحوسبة بقدر ما ينجذبون إلى الحيوانات الأليفة الحية. وأخذ الرجال اليابانيون يشتركون في برامج تشمل برمجيات لعلاقات مع عشيقات افتراضيات يتصفن بالواقعية والعاطفية. وهكذا نجد أن تعريف علاقة الحب مع الواجهة التقنية قد أخذ يتطور بالفعل.

ومثل أندادك، تدخل على الشبكة ولكنك تريد أن تحمي هويتك. ومثل أندادك، لقد بدأت التفكير في متى لا تريد أن يتصل بك أحد على هاتفك الخلوي. ومثل أندادك، تعتمد بشدة على البريد الإلكتروني، ولكنك بدأت تتعلم كيف تخرج من مد الإعلانات العشوائية spam والرسائل. ومثل أندادك، أخذت تجري التغييرات وتتكيف نوعاً ما مع الحالات المتطرفة في بحثك عن التوازن في حياتك الخاصة.

سوف يستمر التقنيون واللديون في رمي بعضهم بعضاً بالأشياء التي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار، والقضايا والسيناريوهات والتهديدات السياسية مع تقدم التقنية. ولكن عبر كل هذا سوف يكون الوسط أكثر استنارة بالاستماع إلى ما يريد المتطرفون قوله، ورؤية ما يريد المتطرفون استشرافه، وسوف ينتقي ويختار من التقنية الجديدة وأنواع السلوك الجديدة وأشكال العلاقات الجديدة. سوف يتحرك الوسط.

المثال الثالث

حرية التعبير مقابل الرقابة

حالات التطرف في حرية التعبير	حالات التطرف في الرقابة
يجب أن يسمح لكل شخص بأن يقول أي شيء عبر أي وسيط اتصال ولأي جمهور.	هناك حدود لما يمكن أن يقال في أي مكان، وينبغي أن يسمح للمجتمع والدولة بوضع هذه الحدود.
إن السوقية والجلافة هي الثمن الذي يجب أن ندفعه مقابل حرية التعبير، والجمهور سواء كان فرداً واحداً	يجب إلغاء لغة المجتمع الذي انحرف وصوره. يجب أن تطبق الرقابة على كل من التلفزيون

أو مئة مليون شخص لـه الحق المطلق في أن يقرر لنفسه ما يريد إيصاله ومشاهدته والتمتع بـه وفعلـه. ومن المقبول تماماً بالنسبة إلى آيس بوكس دوت كوم icebox.com، حاضنة للبرامج المثيرة للتوتر، أن تصل الحد مع الشخصيات العدوانية التي تفتقر إلى الذوق. ومن المقبول أن يكون في الإنترنت في الوقت الراهن 2300 موقع للكراهية. ومن المقبول أن واحداً من هذه المواقع؛ ستورم فرنت دوت كوم stormfront.com دخل في الشبكة ليستضيف الأعمال، حتى يستطيع المتطرفون أن يغزوا قوانين أوربا المضادة للكراهية.	والإنترنت والإعلام؛ لحماية قيمنا وأخلاقنا وإنقاذ مستقبلنا من عدم اللياقة.
سوف تتعزز الديمقراطية بالسماح الكامل والكلي بحرية التعبير.	سوف تتعرض الديمقراطية للخطر إذا تم تقويض الأمن القومي؛ ولهذا السبب يجب أن نقيد حرية التعبير، أينما كان الأمر يعني الشؤون الحكومية.

إذن كيف يحرك هذا الوسط؟

إن التلصص الجنسي، الذي ينفر منه المحافظون والأصوليون ويدعمه المتحررون ثقافياً، آخذ في الصعود. في السنوات الأولى من هذا القرن غمرتنا برامج الواقع التلفزيونية مثل بيج براذر *Big Brother* (وفيه يعيش 10 أشخاص عاديين في منزل مراقب بالكامل لمدة 100 يوم، خلالها يمكن أن يسمع ويرى كل شيء- كل شيء- يقولونه أو يفعلونه)، وسرفيفر *Survivor* وأوسبرنز *Osbournes*. ويعلق المراهقون كاميرات على شاشات حواسيبهم لكي يشاهدهم الغرباء عبر الإنترنت. وقد مثل توم جرين Tom Green، الممثل الكوميدي في قناة إم تي في MTV،الذي يحظى بشعبية شبابية كبيرة، فيلماً تلفزيونياً خاصاً بالعملية الجراحية التي أجراها لإصابته بسرطان الخصية، وقد ولدت نساء مع عرض كل تفاصيل الولادة في الإنترنت. وقد بلغ التدوين مداه (والمصطلح blogging مستمد من الدخول إلى الشبكة logging)، وهو عرض فكر وأفكار وتجارب الفرد في الإنترنت؛ بافتراض أن الآخرين سوف يجدون (أو ينبغي أن يجدوا) ذلك مثيراً للاهتمام.

وقد التمس مشروع رالف نادر للتقنية لاحقات في الإنترنت مثل <isnotfair.~> (ليس نزيهاً) و <suck.~> (شنيع) مما يسهل على الناس عدم الاطلاع على ما لا يحبونه.

من ناحية أخرى، تزدهر أعمال وول-مارت Wal-Mart (أكبر بائع للكتب والتسجيلات الموسيقية وشرائط الفيديو) لأنها ترفض عرض ضروب التسلية التي تعتقد أنها سوف تسيء إلى زبائنها. ونجد مكتبات بيع كتب عيد الميلاد والكتب الدينية والإعلام الروحاني من أسرع قطاعات النشر نمواً.

ويحتج المتطرفون من الجانبين على مواقف بعضهما، ويرغم الوسط على الانتباه. وفي عاقبة الأمر أصبح مسلسل آل سمبسون *The Simpsons*، الذي كان من قبل يعتبر غاية في عدم الاحترام والجلافة، مألوفاً لدرجة معقولة في العائلة النمطية. إن برامج الواقع التي تحصل على تصنيفات ظواهرية في مواسمها الأولى تصبح مملة، وعروض الجنس الصريح في وسائل الإعلام تقابل باللامبالاة لأن ضررها لا يقارب ضرر التعرض للعنف، وهذا في حد ذاته تجاوز للحد في الأخبار وبرامج التسلية والترفيه.

هناك مناظرة دائمة حول كمية البيانات والقرارات والأعمال الحكومية التي ينبغي كشفها للجمهور. البعض يعتقد أنه يجب ألا يكشف عن أي قدر منها، بينما يعتقد آخرون أنه يجب الكشف عنها جميعاً. وبما أن حالات المكاشفة والأزمات تأتي وتذهب، فإن الوسط يتحرك على الدوام. وقد أضحى التعرض إلى خطايا الرؤساء الجنسية وإساءة استخدامهم لممتلكات الدولة جزءاً من وعي الاتجاه السائد. وتستخدم البيانات التي يتم الحصول عليها بموجب قانون حرية المعلومات (وهو قانون اعتبره البعض مغالياً في الراديكالية وغير وطني في السابق) مراراً بواسطة اليسار واليمين معاً. وقد دار جدل ساخن حول فيلم مايكل مور 11/ 9 فهرنهايت في عام 2004 بين الجانبين، وربما يهيئ الفيلم المسرح لشكل جديد من الأفلام من غير نوع الخيال الروائي من شأنه أن يغير شكل التوثيق التقليدي. وسوف يحتضن الوسط هذه الأفلام بوصفها أفلاماً تربوية-ترفيهية، ويجد قناة أخرى يحصل عبرها على منفذ إلى المعلومات التي كانت لا تكشف في السابق.

وكل المشروعات الكبرى لها- أو سوف يكون لها على الأقل- موقع خادع (أو ربما أكثر) على الإنترنت. وهذه المواقع، التي غالباً ما يؤسسها الموظفون الحانقون أو الزبائن المتذمرون، توفر تعليقات ومعلومات عن الشركة المستهدفة. ويمكن أن يتراوح المحتوى من الكشف عن حالات غير مرغوب فيها إلى النقد الفاضح. وتتخذ بعض الشركات إجراءات قانونية ضد مثل هذه المواقع، وفي معظم الحالات يكون ذلك إجراءً عقيماً. والعمل الأكثر حكمة هو أن تراقب المواقع وتبحث عن مواقع جديدة محتملة، وتنشر ردوداً معقولة تعرض فيها موقفها، وتحاول أن تكافح بفاعلية ضد الاتهامات المفرطة. وسوف ينبغي على المزيد من الشركات تطوير هذه المقاربة مع استمرار الإنترنت في التطور لتصبح نسخة حديثة من المنتدى الروماني القديم، حيث كانت الأطراف المتعارضة تنفس فيه عن إحباطاتها، وتعرض مشاعرها حيال أي قضية على وسط يجد ذلك مقبولاً على نحو متزايد.

لقد احتدمت المناظرة حول حرية التعبير في الولايات المتحدة الأمريكية منذ تأسيس الجمهورية قبل نحو 230 عاماً. وأحياناً تصبح متوترة بشكل غير محتمل، كما حدث أثناء ذروة حملة السيناتور مكارثي McCarthy في خمسينيات القرن العشرين، وكما تفعل اليوم مع الحجج القاسية المتعلقة بالأمن القومي والحقوق الدستورية. ومع تزايد الإرهاب والقلق المتعلق به، فإن المنازعات سوف تصبح أسخن وأكثر ضجيجاً معاً. وفي هذه العملية، سيستمع الوسط ويقيِّم بعناية ويتكيف مع حالات التطرف، ويغير موقفه عندما يؤمن بأن هذا ما يستدعيه الزمن.

المثال الرابع: الأدوار الجنسانية التقليدية مقابل غير التقليدية

إذا نظرنا إلى وجوه التمييز التقليدية بين الرجال والنساء، نجد أنها تجنح نحو التعنقد حول كل من قوة العضلات وكسب العيش والصفاقة وتطويع الجياد والإنجاب والتزين. وإذا أظهرت قدراً كبيراً من الصفات الخمس الأولى تكون مفرط الرجولة. وإذا كنت في النهاية الأخرى من الطيف تكون مفرط الأنوثة. ولكن في العالم الحديث، أصبحت هذه

الحالات المتطرفة غير مستساغة لدى الوسط. وأولئك الذين يدافعون عن الرجل "الحقيقي"، وأولئك الذين ينظرون برومانسية إلى المرأة "الحقيقية" لا يعنون شيئاً بالنسبة لأولئك الذين لا يفعلون أياً من الاثنين.

الحالات المتطرفة للأدوار الجنسانية التقليدية	الحالات المتطرفة للأدوار الجنسانية غير التقليدية
يعرف الرجال بقوتهم العضلية؛ قدرتهم على استخدام القوة المادية من أجل الأفضلية الاقتصادية والاجتماعية. أما النساء فلا يظهرن القوة الصرفة إذا كن يرغبن في أن يحبهن الناس ويتقبلونهن. ولا يعتبر الرجال رجالاً عظماء بدون القوة الكبيرة والحزم.	إن الرجل الضعيف جسدياً المنهمك في العمل الذهني يمكن أن يصبح رجلاً نموذجياً في مجتمع تحظى فيه القوة الذهنية بمكانة أعلى من قوة العضلات في مجال النجاح الاقتصادي. وتشارك النساء القويات والرياضيات في فصول اللياقة الجسمانية لمعسكرات التدريب الأساسي للبحارة أو مشاة البحرية، ويقمن برفع الأثقال في المجمعات الرياضية.
الرجال هم الذين يكسبون الرزق، وتبقى النساء في المنزل ليعتنين بالعائلة.	أصبحت النساء الآن العائل الرئيسي أو الوحيد في أسر هن، وأصبح عدد أرباب البيوت في تزايد مطرد.
الرجال وقحون وعدوانيون ويميلون إلى التنافس وواثقون بأنفسهم. أما النساء فهن خجولات ومتحفظات.	تتصف النساء في الأفلام أو في فرق موسيقى الروك بالقدر نفسه من الصفاقة مثل الرجال، والجرائم العنيفة التي ترتكبها النساء آخذة في التصاعد، والرجال الذين يظهرون جوانبهم الأكثر ليناً وأنثوية أصبحوا أكثر شيوعاً.
الرجال مروضو جياد. إنهم الأفضل فيما يتعلق بالقدرة على ترويض ماكينة عصرهم، سواء كانت فرساً أو سيارة أو حاسوباً.	تشتري النساء في الولايات المتحدة الأمريكية سيارات أكثر من الرجال. ويتقن الحاسوب بالسهولة نفسها التي يتقنها الرجال، وتاريخياً كن مخترعات كبيرات في البرمجيات.
الرجال هم من يحدد الإنجاب بشكل غالب، ويحدد قدرهم مدى فحولتهم.	كشفت البحوث الهرمونية أن الرجال مثل النساء لديهم الإستروجين. وقد تم التعرف على سن اليأس عند الرجال، والتي تتصف بالانخفاض الكبير في التستوستيرون. والتقنيات الجديدة تسمح بالتوالد الذي يلتف على الجماع أو انخفاض عدد الحيوانات المنوية. إن توالد البشر عن طريق الاستنساخ سيقضي على الحاجة إلى الرجال كلية.

تسعى النساء للتزين؛ لأن المظهر الحسن والشباب مفتاحا النجاح، ويضمنان في نهاية الأمر المزايا التي سوف تسبغها النساء على ذريتهن.	يسعى الرجال إلى المظهر الحسن والشباب بالقدر نفسه إن لم يكن أكثر. وقد صيغ مصطلح "متروسكشوال" مؤخراً ليصف الرجال العصريين والحضريين وغير المثليين، الذين يستكشفون ويجربون ما كان تقليدياً اهتمامات أنثوية.

إن التعرض الدائم لهذه الصفات المتناقضة أخذ يحرك الوسط، وأخذت القوة الذهنية في العصر الحديث تؤدي وظائف أكثر بكثير في النجاح الاقتصادي من العمل اليدوي. ومكنت التقنية المعاقين من الندية الجسدية؛ فالمنافسات الرياضية التي يشارك فيها الرياضيون على الكراسي المتحركة يؤمها جمهور كبير جداً. وعالمياً، لم تعد الاستعراضات العسكرية للقوة تغير العالم بقدر ما يفعله النظام العالمي الجديد الذي يقوم على المفاوضات و"القوة الناعمة". (ومع ذلك، يجب أن نتذكر أن جولدا مائير، ومارجريت تاتشر، وإنديرا غاندي كلهن قدن بلادهن في أثناء الحرب).

والقدرة على إنقاذ شخص في أثناء حالة طوارئ- وهي عمل رجولي جداً- تمثل حالة أخرى استسلمت فيها القوة للتقنية؛ فمثلاً يمكن لسائقي السيارات الذين يستخدمون الهواتف الخلوية التي لها قدرة على تحديد الموقع عبر الأقمار الاصطناعية استدعاء المساعدة الخارجية بسرعة وبدون مجهود. وكان هناك نساء من بين أبطال 11 سبتمبر؛ بين رجال الشرطة ورجال المطافئ وعمال خدمات الطوارئ.

وقد أخذت النساء يترأسن بشكل متزايد الأعمال الكبيرة والصغيرة. وتدير النساء، اللائي يمثلن بشكل نموذجي التحول في المكانة الاقتصادية حول العالم، الشركات العالمية الكبرى الآن. وفي مراجعة الأزمة الاجتماعية التي كانت تمسك بخناق روسيا في نهاية القرن الماضي، أوردت مجلة نيوزويك *Newsweek* أن الرجال الروس يعانون إدمان الكحول لأنهم يشعرون بأن كبريائهم وقوتهم قد تقلصتا، وهبط العمر المتوقع للرجال هناك بشكل دراماتيكي إلى فارق 15 عاماً (58 سنة للرجال مقابل 73 سنة للنساء). وبلغ

معدل الطلاق 76٪. وبينما رد الرجال الروس على ذلك بالتحرش الجنسي والتمييز النوعي في مكان العمل، فإن دولاً مثل الهند ومصر وبنجلاديش تسجل المزيد من الهجمات القاسية على النساء. وبفضل تحسن وضع المرأة، أضحت هي العائل الرئيسي أو الوحيد في أسرتها في كل مكان تقريباً، مما أفضى إلى انتهاكات خطيرة للتعبير عن سلوكيات الفحل والضربة المرتدة من جانب المتطرفين.

لقد كانت النسخة الحديثة من قوة الحصان هي السيارة، وكانت السيارة لوقت طويل رمزاً لاستقلالية الرجل وبراعته ومعرفته الميكانيكية، وبإيجاز كانت مجازاً للفحل. وتشتري النساء الآن 60٪ من السيارات الجديدة في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد ترأست النساء الأقسام الكندية لشركتي فورد وجي إم GM. إن الشاب العامل العادي لا يستطيع الآن أن يصلح سيارة جديدة، وهذا يمكن أن يتم بواسطة الفنيين الذين يستطيعون العمل بمنظومة من الأجزاء المحوسبة. ويوحي المستقبل بالمزيد من أتمتة القيادة.

إن أكثر الماكينات حداثة- الحاسوب- ابتدعه وطوعه الرجال والنساء معاً. ووفقاً للمتحف القومي لتاريخ المرأة، فقد أطلقت وزارة الدفاع في عام 1977 على نظامها الحاسوبي اسم آدا ADA ؛ تكريماً لآدا بايرون Ada Byron التي صممت برنامج البطاقة المثقبة في عام 1843، وصاغت لأول مرة مبدأ دخول النفايا، خروج النفايا. وقد ابتدعت الأميرال جريس موراي هوبر Grace Murray Hopper أساس برمجيات الحاسوب الحديث بحلول عام 1957، وساعدت في تطوير لغة كوبول COBOL. ويعمل الجنسان في أودية السيلكون في العالم بأعداد متساوية، ولاشك في أن مشاركة المرأة في ثورة الحاسوب (وأفضليتها التاريخية في لوحة المفاتيح) تلغي أفضلية أي فحل في التعامل مع هذه الماكينة.

إن حل مشكلات حالات التطرف الجنسانية سوف يتواصل تأثيره على الأعمال؛ فالتربية والرعاية والإشراف مبادئ لما يعتبره البعض أسلوباً أكثر أنثوية في الإدارة. ولكن المديرين الذكور توكل إليهم مهمة إدارة منظمات يعمل فيها عاملون مستقلون يطالبون بنوع الاحترام والاهتمام الشخصي الذي يعكس أسلوبي الذكورة والأنوثة في الإدارة.

ويمكن للمعلنين والمسوقين أن يستمروا في جذب الريع بناء على أن حالات التطرف قد تحركت إلى الوسط:

- استغلت شركة نايك المرأة الرياضية العادية المستنيرة، كما يعطينا مثالاً لذلك عنوان موقعها في الإنترنت <www.playlikeagirl.com> والذي يعني: العبي مثل فتاة رياضية؛ لأن الفتيات أيضاً يلعبن البيسبول مع الأولاد في "الحي". إن النساء يمثلن أسرع الأسواق نمواً بالنسبة للمعدات الخلوية.

- أما التزين بالماكياج والعطر والأقراط وجراحة التجميل فقد أصبح الآن (كما كان قبل عصور في ثقافات أخرى) شيئاً يفعله المزيد من الرجال. وعندما بدأ نجم كرة السلة دينس رودمان Dennis Rodman يستخدم الكحل، بدأت شركتا إستي لودر Estée Lauder وشانيل Chanel في تقديم خدمات للرجال في مجالات؛ كالهيدرات والنظافة والتقشير والسمرة. ويقدم ملمعو الأظافر خدماتهم للسوق الجماهيرية، وأخذت صالونات الجمال الرجالية تتزايد عالمياً. وتوحي الأبحاث الأخيرة لعملاقة أدوات الزينة شركة شيسايدو Shisseido اليابانية أن 65٪ من الرجال اليابانيين تحت سن 30 سنة يصبغون شعرهم، و38٪ يصبغون جفونهم، و32٪ يستخدمون كمادات الوجه.

- هناك أغلبية من الرجال الأمريكيين لم تعد تقوم بعمليات الإصلاح والصيانة في المنازل (مثل الطلاء، والسباكة، والإصلاحات الكهربائية، وجز الأعشاب)، وبدلاً من ذلك يطلبون خدمات خارجية أو يستعينون بإحدى شركتي هوم ديبوت Home Depot أو لوز Lowe's لإنجاز هذه الأعباء المنزلية التقليدية المتعلقة بالفحل. وقد أصبحت النساء سوقاً رئيسية لأعمال الصيانة والتغييرات المنزلية. ومن ثم أصبحت كل من لوز وهوم ديبوت اللتين استوعبتا هذا الاتجاه مكاناً جيداً للمرأة الجديدة، وتشير بعض الإحصائيات إلى أن النساء أصبحن الآن سوقها الرئيسية.

- فايزرز فياجرا Pfizer's Viagra، إلى جانب منافسيها الجدد، تمثل اعترافاً من قبل صناعة الأدوية بأن التساهل مع المحرمات فيما يتعلق بالأدوار الجنسانية يمثل احتمالات سوقية كبيرة.

إن المرأة في مين ستريت تحب مجوهراتها، ووشمها الجميل، وحذاءها الرياضي، وشاحنتها البيك آب، وثيابها الداخلية من نوع بيكيني. والشاب في مين ستريت يركز على التصميم الداخلي والموضة فيما وراء ألعاب التقنية العالية، ويرفع الأثقال بانتظام في المجمع الرياضي المحلي، ويعتني بقدميه وأظافره بين الفينة والأخرى، ويجمع دمى الدببة المدللة، ويلبس الأقراط. فألهمت الحالات المتطرفة الوسط، وتحرك الوسط.

كيفية دراسة الحالات المتطرفة واستخدامها

يجب أن تقدر الحالات المتطرفة حتى تفهم المستقبل وتتنبأ به؛ لأن هذه ستكون وجهة الوسط. وإلى حد ما، فإن العمود الفقري للديمقراطية الحقيقية هو قدرة الحالات المتطرفة على الصياح في وجه بعضها البعض. وبغير ذلك، فإن الوسط سوف يوجهه أحد حدي التطرف أو لن يتغير أبداً. وتكمن المشكلة في أن معظمنا يجد أحد حدي التطرف أكثر جاذبية، ومن ثم فإننا نرفض الآخر أو حتى نتجاهله. وبقبول حقيقة أن كلاً من الحدين يقدم بعض الصحة أو القيمة، يصبح من الأسهل خفض تحيزك، وتبدأ في معرفة أي وجوه الحالة المتطرفة هو صحيح وسار بدرجة كافية وقوية بما يكفي لتغيير الوسط المتطور.

وإذا كانت نتيجة مناظرة معينة ذات أهمية مركزية بالنسبة لأعمالك أو حياتك الشخصية، فضع قائمة بالنقاط الصحيحة المحتملة، سواء كنت تحبها أو تتفق معها أو لا تتفق معها. يمكن أن تراهن على أن المستقبل يمكن أن يتشكل بواسطة أرضية مشتركة ما في الوسط؛ قليل من هذا الطرف وقليل من الطرف الآخر. حرر عقلك من مصيدة الانحياز الأحادي الجانب، وستستطيع إدارة أعمالك بصورة أفضل، تعرَّف على الفرص الجديدة، كن أكثر سعادة في حياتك الخاصة، كن مواطناً أفضل، وفي عاقبة الأمر كن شخصاً أكثر تكيفاً في كل الظروف، وفي وضع أفضل بكثير جداً للتعامل مع المستقبل، وحتى تشكيله.

القسم الثاني

المصائد التنظيمية: التحيز المؤسسي وعوائق الاستجابة للتغيير

لاحظ ضابط أمريكي زائر وهو يراقب مناورات الجيش البريطاني قبل الحرب العالمية الثانية شيئاً ظنه غريباً؛ فعندما كان يشاهد وضع بطارية مدفعية في الميدان، والجنود ينزلون من الشاحنات، ويجهزون المدافع، التفت إلى مرافقه البريطاني وقال: لاحظت أن لكم سبعة رجال عند كل مدفع، ولكن ستة منهم يؤدون العمل بينما يقف السابع متأهباً فقط. رد الضابط البريطاني قائلاً: إن أطقم المدافع كانت دائماً تتكون من سبعة جنود، ولكنه لا يعرف لماذا لا يفعل السابع شيئاً، ووعد بأن يتحرى الأمر. وفي اليوم التالي نادى الأمريكي وقال له: إن الرجل السابع كان يمسك بالأحصنة.

عندما ننظر إلى منظماتنا، سواء في مجال الأعمال أو الحكومات أو أي شيء آخر، فكم رجلاً سابعاً سنرى؟ كم من العادات والممارسات والعمليات قد أصبحت متضمنة بصلابة في بنياتنا، واستمرت ببساطة لأنها كانت دائماً هناك، ولا يفكر أحد في التشكيك فيها؟

في هذا القسم من الكتاب، سوف ننظر عن كثب إلى أربع تقنيات تساعدك على رؤية منظمتك بعيني مخلوق فضائي، وتسمح لك بكسر أغلال الأعراف العتيقة. وأسس هذه التقنيات هي: الكفاءة تجلب الانكشاف، وتأثير المضاعف لقنوات التوزيع الجديدة، والإنتروبيا، والاستقامة تجلب الجودة.

الفصل الخامس

الكفاءة تجلب الانكشاف

يصادف المرء في الرحلة المضنية عبر الغابات الاستوائية في جامبوا في بنما عدداً لا يحصى من الطرق الحرة وطرق المرور السريع المصغرة التي تتكون من ملايين النمل. وتحمل كل نملة قطعة من أوراق الشجر وتزحف في اتجاه واحد، بينما يزحف عدد مساو في الاتجاه المعاكس، بعد أن أنزلوا حمولاتهم في مكان سكنهم الأساسي، فأخذوا يسرعون الآن عائدين لالتقاط جزء آخر من الأوراق. وما يفعله النمل بقطع الورق (يستخدمها في التسميد) ليس القضية هنا. إن القضية هي طريق المرور السريع الذي يستخدمه النمل، فطوله بطول ملعب كرة القدم، ويحتوي على 20 مساراً، ونحن السياح الواعين إيكولوجياً نحاول جهدنا ألا نطأ النمل المنهمك في رحلة يوم العمل. وكان المرشدون يتسلون بقلقنا، ويطلبون منا المضي قدماً وألا ندق أعناقنا في محاولة الالتفاف على النمل أو المشي من فوقه. لا يهم أن تدهسهم، فهناك آلاف آخرون جاهزون للمساندة، وموت مئات عدة لن يؤثر على مهمتهم.

هناك عدد من الباحثين يفحصون في الوقت الراهن كيف يمكن أن تكون لحشود النمل (والنحل) علاقة بإدارة المنظمات والسلوك الشخصي. وهناك الكثير من النظريات عن السبب في أن هذه الحشرات تؤدي المهمات المضنية بشكل جيد، وكما يوضح المرشدون فإن المفتاح يتمثل في الفائض.

إن الطبيعة مثيرة للعجب؛ فأينما نظرت من أرض الغابة إلى الأعضاء الداخلية من المخ البشري تجد فيضاً من الفوائض. وتوضح البحوث التي تجرى على ضحايا السكتة أن النساء يشفين أسرع من الرجال من آثار السكتة (مثل تضرر القدرة على الكلام والشلل) لأن أمخاخهن أكثر ترابطية؛ مما يخلق فوائض ضرورية لمناطق أخرى لكي تتدخل وتقوّي الأجزاء التالفة.

في مشهد مذهل من فيلم سبارتاكوس يرغَم العبيد المقيدون إلى مجاديف المركب على التجديف باستمرار مع دقات طبل تبطئ أو تسرع اعتماداً على حاجة قادة السفينة. عشرات الرجال يجذبون ويشدون فيما يبدو نغمة مملة بلا نهاية. وعندما يمرض أحدهم يتم التخلص منه واستبدال واحد آخر به. وفي أوائل الثورة الصناعية كان العمال في المصانع يعتبرون أيضاً أجزاء ثانوية في عجلة؛ أجزاء فائضة يمكن إستبدالها.

واليوم في عالم مرتفع الكفاءة بقدر كبير جداً من الصواريخ والرقائق والاتصالات السلكية واللاسلكية، ووجوه التطور البيو-كيماوي، هناك الكثير من الأفراد الذين مازال من الممكن استبدالهم في عملية أكبر، ولكن هناك أعداداً أقل بكثير من هؤلاء لأن العمل شيء مكلف والماكينات أرخص. ونتيجة لذلك، فإن الفوائد المحتملة على المدى الطويل للفائض يتم تجاوزها لمصلحة الكفاءة.

عادة ما تعرف الكفاءة على أنها العمل بقدر قليل من هدر الطاقة والجهد والمواد. وتقاس عموماً بحسبانها نسبة مخرج الوحدة من الطاقة إلى مُدخلها. كانت الزراعة اقتصاداً أكثر كفاءة من اقتصاد الصيادين- جامعي الثمار. وحل المنزل الواحد الثابت محل المساكن المتعددة، وتم الحد من الارتحال بعيداً بحثاً عن الطعام، كما جرى تطوير واستئناس الماكينات والحيوانات والأدوات لكي تريح الإنسان من عمله الجسدي، وحتى المحاصيل نفسها كانت تنمو باستخدام المعرفة بأفضل الممارسات من أجل أكبر محصول مع تناقص المدخل.

وجاء التصنيع بالمزيد من الكفاءات إلى الاقتصاد؛ فازدهرت المدن لكي تكون مراكز للعمال والمشروعات، مما مكن من القضاء على الوقت والتكلفة والطاقة المطلوبة لربط الناس الذين يعيشون بعيداً بمراكز العمل والتجارة. وأضحت المباني أطول لزيادة مساحة الأرض والبنية التحتية والمواد المستخدمة إلى الحد الأقصى، ولتقريب المسافات التي ينبغي على العمال والسكان الارتحال عبرها بشكل إضافي. وتعرض الناس لإغراء إفراغ جرار الحلوى وأن يقلبوا المراتب ويودعوا نقودهم في البنوك. وعن طريق تجميع أموال الناس بكفاءة، وظفت البنوك أصولها بشكل أفضل، ووفرت للناس عوائد أعلى ومستودعات أكثر أماناً.

أصبحت منظومات الطاقة ضخمة، ولها نظم مركزية للقيادة والسيطرة والتوليد لكي تغذي الشبكة الممتدة دائماً بقدر أكبر من الفاعلية. ومضت الأتمتة في مسيرتها من الماكينات الصماء إلى الحواسيب الذكية في بحث لا ينتهي عن المزيد من الكفاءة والاقتصاد. ونهاية كل هذا ماتزال أبعد من بصرنا، وتمتد إلى فضاءات الغد اللامتناهية.

مما لاشك فيه أن الكفاءة تثمر فوائد؛ يتم إنتاج سلع أكثر وأفضل بتكلفة أقل، وهذا نعمة بالنسبة إلى المستهلكين، لكن لكل شيء ثمناً، وثمن الكفاءة غالباً ما يكون ازدياد الانكشاف.

يمكن أن ترى أمثلة للكفاءة، ووجوه الانكشاف التي تخلقها حولك في كل الاتجاهات.

المثال الأول: التسارع عبر الإلكترونيات

مكنت الإلكترونيات من وجوه تقدم أكثر في مجال الكفاءة. وقد أسفر توحيد النظم عن سرعة فوق الخيال تقريباً في التعاملات التجارية. ولكن في أعقاب ذلك جلبت هذه النظم أيضاً وجوه انكشاف متعددة. ويقول علماء الجنائيات الأستراليون بيتر جرابوسك Peter Grabosky، ورسل سميث Russell Smith، وجيليان دمبسي Gillian Dempsey إن فعالية التعاملات في الفضاء السيبراني تهيئ فرصاً متزايدة لأنشطة إجرامية معينة:

- سرقة الأموال إلكترونياً.
- الابتزاز.
- سلب خدمات الإنترنت.
- الإعلانات الخادعة.
- سرقة الملكية الفكرية.
- التجسس الصناعي.
- سرقة الهوية.

وربما كان هناك حدث طارئ أكثر نـدرة يتمثـل في شـلل النظـام. إن العـالم المربـوط بالإنترنـت، وخاصـة العـالم الـذي أضحـى لاسـلكياً بـشكل متزايـد، يخـضع للتـدخل الكهرومغناطيسي. ويستخدم المجرمون أدوات التـدخل الكهرومغناطيـسي لكـي يبطلـوا مفعول نظم الإنذار. وقد أخذت الجيوش تطور سريعـاً الأسـلحة القائمـة عـلى التـدخل الكهرومغناطيسي التي سوف تدمر نظم القيادة والتحكم لدى العدو. ووردت أخبار عـن حالات سيارات فقدت الحركية نتيجة لخطوط الضغط الكهربائي المرتفـع تحـت الطـرق. وفي إحدى هذه الحالات في عام 2001، عندما وصلت السفينة الأمريكية كـارل ويلـسون إلى برميرتون في ولاية واشنطن، أوقفت انبعاثات التدخل الكهرومغناطيسي الخارجة منها آلافاً من أقفال السيارات الأوتوماتيكية من أداء وظيفتها.

المثال الثاني: الكفاءة في الحكومة

إن التاريخ السياسي الإنساني فيما يبدو كـدح بـلا نهايـة نحـو الكفـاءة. لقـد ابتكرنـا الحكومات لكي تتولى أمر الشبكة الشائكة من النزاعات والـسلوكيات والمعـايير الفرديـة، ولتحمينا بالمزيد من القوة المركزة، ولكي تنتج الانسجام بين المرافق الاحتكارية بحيث يتم الوفاء باحتياجات كل فرد حتى في أقـاصي المجتمعـات. ومـن اللـوردات الإقطـاعيين في قلاعهم الضخمة التي تحيط بها الخنادق المائية إلى واشنطن العاصمة حيث يوجد الكابيتول والبنتاجون، فإن تاريخ الحكومة برمته ، مثل كثير من بقية العالم، هو تحرك نحو الكفاءة.

ولكن لم ينجرف الجميع في هذا التيار؛ لقد كان الآباء المؤسـسون للولايـات المتحـدة الأمريكية مختلفين بشكل مبهر، فكانوا يخشون بشكل صحي كل مـا جـاءت بـه الكفـاءة. وقد تعذبوا بالكيفية التي تركز بها الكفاءة السلطة، وكيف يساء استخدام السلطة بشكل لا يتبدل. وتعذبوا بحقيقة أن الكفاءة تسارع باتخاذ القـرار، وأن أهـم القـرارات تـصنع عـلى مدى فترات زمنية طويلة مع قدر أقصى من التأمل والمعلومـات. وقـد تعـذبوا بحقيقـة أن مختلف الناس والثقافات يدركون حقائق مختلفـة، ولهـم ديانـات ومعتقـدات مختلفـة بيـنما تقتضي الكفاءة وتتطلب بالفعل الانسجام.

وهكذا صمموا الحكومة الأمريكية بطريقة حذرة (أو عبقرية) تعرف باسم توازن القوى. كانت السلطة مقسمة بين ثلاثة من فروع الحكومة؛ الفرع التنفيذي والفرع القضائي والفرع التشريعي. وكل هذا يهيئ المسرح للبيروقراطيات المتنافسة ولقدر كبير من عدم الكفاءة، ولكنه حمى هذه البلاد من الانقلابات العسكرية واستيلاء العسكريين على السلطة، ومن القرارات المتهورة والكارثية مراراً (ولكن ليس دائماً). وقد سمح أيضاً بقدر كبير من تنوع الفكر والتعبير (اللذين تضمنتهما تعديلات الدستور).

وبقدر ما تصبح الحكومة أكثر كفاءة- مثلاً، إذا كانت كل الفروع يهيمن عليها الحزب نفسه، وكان كل اللاعبون المسيطرون في ذلك الحزب لهم وجهة النظر نفسها- فإن الأشياء تتحرك أسرع، ويتم إنجاز أشياء أكثر. ولكن هل سيخلق هذا قدراً ضخماً من الضعف إذا سارت الجهود في الوجهة الخطأ أو كانت سيئة المصير؟ هذا ما يقلق هذه البلاد في السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين، وكان هذا هو السؤال المركزي الذي فكر فيه وعالجه من صمموا ووقعوا الدستور عام 1787.

المثال الثالث: السرعة الزائفة

في كتابه العمل بسرعة زائفة: القواعد الجديدة لنجاح المشروع في عالم متسارع *Working at Warp Speed: The New Rules for Project Success in a Sped-Up World*، يزعم باري فليكر Barry Flicker أنه كلما زاد إنتاجنا للوسائل التي توفر العمل والوقت تحركت الأشياء بسرعة أكبر، وأصبحنا أكثر انشغالاً بحيث نعمل وفق سرعة زائفة، ولكننا لا نصل إلى أي مكان بسرعة. إن الدفع بلا هوادة نحو الكفاءة قد أفضى إلى أن يعمل كل شخص فوق طاقته. وقد أسفر ذلك عن أهداف محددة بشكل بائس، لأنها صممت بسرعة كبيرة بحيث تشبع الضغوط الراهنة دون أن تمنح الوقت والتفكير الضروريين لبلوغ رؤية المدى الطويل. يمنح الناس تواريخ انتهاء غير واقعية ("أحتاج إلى هذا أمس") بناء على افتراضات لم تختبر. ويسفر حس العجلة عن اتصالات أكثر بؤساً لا أفضل، وعن انخفاض الجهد التخطيطي أو إهماله (باعتباره مكلفاً جداً وكثيف الموارد)، والافتقار إلى الدعم من الأقسام الأخرى في أي منظمة لأنها أيضاً تعمل فوق طاقتها،

والانشغال الدائم بحل المشكلات (يبدو أقل هدراً للموارد إذا لم يتخذ إجـراءً حتـى تقـع أزمة).

إن بنك كونتنيوس لنكد سـتلمنت Continuous Linked Settlement قـد أحـدث ثورة في عمليات صرف العملة الدولية. فهو يسوي تجارة الـصرف الأجنبـي وسـط أكـبر البنوك، وبذلك يقلل مخاطر الشك في وقت الدفع. ولكن هذه العملية تزيد المخـاطر التـي يواجهها البنك. وتتعلق إحدى هذه المخاطر بالـسيولة؛ إذ يجـب أن تـسدد البنـوك المبـالغ المستحقة عليها عندما تحدد ذلك جداول بنك كونتنيوس لنكد ستلمنت، لا عنـدما يكـون ذلك مريحاً بالنسبة لها. وتتعلق مخاطرة أخرى بالتركيز؛ فإذا انهـار النظـام لأي سـبب مـن الأسباب، مثل شركة الصناعات الكهربائية والموسيقية إي إم آي EMI، فإن أعمال التجارة النقدية (1.5 تريليون دولار أمريكي في اليوم) تنهار جميعاً.

في عام 1988 تورط طراد البحرية الأمريكية فنسنس Vincennes في حادث مؤسـف في الخليج العربي. وفنسنس هذا طراد من طراز آيجس Aegis يحمـل نظامـاً فـائق التطـور للسيطرة بالحاسوب، مصمماً من أجل عمليات اتخاذ القرارات بسرعة استثنائية. وعنـدما التقط رادار الطراد طائرة تقترب، استنتج الحاسوب أنها طائرة معادية، وعنـدما أصـبحت الطائرة على بعد 9 أميال أمر الحاسوب بإطلاق صاروخ أسقطها. وبالنسبة لسفن مـا قبـل آيجس، فإن التقنية الأبطأ التي تعتمد على بحار له منظار على جناح الطراد كانت ستقرر أن الطائرة تجارية، وكان من الممكن ألا تحدث الكارثة.

إننا لم ننس فقط استخدام المنظار، ولكننـا أصـبحنا أدوات لـلأدوات التـي صـممت لخدمتنا. إننا شديدو الضعف بالنسبة للسرعة التي تقضي على حواسنا ومنطقنا وخبرتنا.

تعطينا الأعمال العديد من الأمثلة للنتائج نفسها؛ كـان المـسوقون الـذين يعملـون في إحدى عميلاتنا من شركات المواد الغذائية الكبرى متزايدي القلـق بـشأن تـأثيرات تقنيـة الشفرة العمودية عليهم. وكانت بيانات السوق تـصلهم شـهرياً ممـا يعطـيهم وقتـاً كافيـاً لتحليل المعلومات واتخاذ القرارات الحكيمة فيما يتعلـق بتوزيـع الإنتـاج. لكـنهم أخـذوا

يتلقون المعلومات أسبوعياً الآن، وقريباً سيتلقونها يومياً. وقد غمرتهم المعلومات؛ ونتيجة لذلك كانوا يعملون بخطو أسرع وغريزي على أساس لقطات سريعة لسلوك المستهلك وليست فيلماً. ولم يكونوا يحصلون على قدر أكبر من المعلومات، بل كانت المعلومات تأتيهم بسرعة أكبر فقط.

ولاشك في أن التغذية الراجعة الفورية كانت نعمة للكثير من الشركات فيما يتعلق بجرد المستودعات وأرضيات السفن وإعادة جردها، وحتى في عملية التصنيع نفسها. ولكن التغذية الراجعة الفورية (المعلومات التي تعدل الأحداث بإرسال البيانات المتعلقة بتلك الأحداث فوراً) أخذت تصبح ترنيمة الشركات والاقتصادات الوطنية. وقد أوردت مجلة فوربس *Forbes* في تشرين الأول/ أكتوبر 2002 أن نحو 100 شركة، بما فيها آي بي إم IBM ومايكروسوفت، والعديد من الشركات الأصغر، أخذت تؤسس نظماً فائقة السرعة لمعلومات التغذية الراجعة، أو حوسبة "الزمن الحقيقي في الشركات"، وأخذت السيارات تستفيد من تقنية التغذية الراجعة هذه. وتستخدم أمازون حلقات برمجية للتغذية الراجعة الفورية، وكذلك تفعل شركات بطاقات الائتمان ومراكز التسوق والمحلات التجارية الكبيرة، كلها تعمل لتحدد سمات المستهلك العامة وتختار له في عاقبة الأمر. ويقول مقال فوربس: بما أن الحلقات البرمجية السريعة للتغذية الراجعة أخذت تصبح أكثر اقتحامية، فإنك سوف تواجه لحظات أكثر من المخاطر والانكشاف؛ إذ إن عالم اختياراتك وتجاربك سيخضع للماكينات، وكذلك من المحتمل أن تكون قدرتك على التعلم من الاختيارات التي تقدم عليها للحظات مماثلة.

لم تكن هناك سوق للووكمان الذي أنتجته شركة سوني، وقد مضى بعض الوقت قبل أن يلحق هذا السوق بالركب. والآن نجد أن أدوات التسلية المحمولة والخاصة قد أصبحت أسلوباً للحياة. ولو أن سوني أخذت بالتغذية الراجعة الفورية الفعالة لكانت قد توقفت عن عرضها.

لقد أخذت السياسة عن طريق استطلاعات الرأي الفورية تسلبنا التفكير العميق والأحكام المستنيرة. وانتقلنا من التفكير إلى الإشباع بكل ما يترتب على ذلك. إن النجاح

المجلجل للاقتصاد الأمريكي في تسعينيات القرن العشرين شجع معظم الدول الأخرى للسعي وراء ما بدا أنه الكفاءة الأمريكية، وبخاصة في فوائدها (النقل، والاتصالات، ونظم الطاقة). وتعاني النظم الاقتصادية العالية الكفاءة من جراء الانكشاف الشديد؛ فالنظام بكامله بدلاً من بعض أجزائه يمكن أن يصبح ضعيفاً جداً. ومن ثم، فإن سرعة رد فعل أسواق الأوراق المالية أخذت تؤثر على المستثمرين الأوروبيين.

كتب نيكولاس فريزر- مؤلف كتاب صوت الكراهية الحديثة *The Voice of Modern Hatred*- في هاربرز *Harper's* في عام 2002 إن فضائح وول ستريت كانت واحدة من أكثر القوى فاعلية، وأفضت إلى تعليقات قاسية عبر أوروبا على النفاق الأمريكي، لأنه باع أوروبا في عملية الخصخصة. إن جنوح الولايات المتحدة الأمريكية نحو الكفاءة- وفقاً لفريزر- هو أحد العناصر الرئيسية في الضربة العالمية المرتدة ضد الولايات المتحدة الأمريكية؛ وذلك لأنه يخلق وجوه الانكشاف التي تطرأ من التزوير إلى سوء الإدارة، إلى النظامية التي يتم بها إقصاء الزبائن غير المربحين.

الأهمية المستمرة للغزارة

في نهاية الأمر، بينما نجد أن الكفاءة تجذب الكثيرين باعتبارها هدفاً مرغوباً، فهي عامل تنبؤ قوي للآثار التي ستترتب عليها ما لم تلازمها الغزارة والتنوع. إن العواقب تترك الدول والمنظمات والشركات المتضمنة ضعيفة جداً في مواجهة أوقات توقف الإنتاج وحالات الانهيار والضربات المرتدة والنشاط الإجرامي والكوارث الطبيعية أو الناتجة عن فعل الإنسان، وحتى المحنة (مثل فيروسات الحاسوب). إن قوة الدفع الرئيسية وراء الاندفاع نحو التنوع البيولوجي تتلخص في أن الطبيعة كانت حكيمة في خلق كل هذا الاختلاف. والمحصول أو الحيوان الموحد جينياً أكثر ضعفاً بكثير أمام مرض واحد من مجموعة ذات خصائص تكيفية متنوعة.

إن التنوع في الأعمال مهم لمثل هذا السبب بذاته. فالنظامية أو الخطأ الوحيد أو المخالفة يمكن أن تهوي بشركة كاملة أو النظم التي تعتمد عليها. وإلى جانب المواقع

والنسخ الاحتياطية، فإن المفكرين التنفيذيين سيحتاجون إلى تنويع أدمغة المساندة، أو سوف يكون جناح الإدارة ضعيفاً باستمرار أمام الأزمات التي ستقع مع كل جماعات حملة الأسهم المرتبطة بها. وقد استأجرت الشركات بالفعل قراصنة حواسيب ليساعدوها في فهم وجوه الضعف في نظمها.

وفي كل حالة، تساعدنا الكفاءة في أن نرى المستقبل لأنه أصبح من الحتمي أن تكون هناك انهيارات مالية، وتدخل خطير في نظم الاتصالات، وكوارث طبيعية تكلف 50 مليار دولار أمريكي في مناطق التمركز الساحلية، وانقطاعات في الكهرباء، وانهيارات مبان، وأهداف للإرهابيين، وتفش وبائي للمرض الذي ينتشر سريعاً وسط الجماعات السكانية المتمركزة. وللكفاءة تكاليفها من مزيج الدخان والضباب إلى انهيار العلاقات الحميمة؛ كل هذه الأشياء يمكن التنبؤ بها.

إجمالاً، نجد أن أخطار الكفاءة على الأعمال تتمثل في الآتي:

- مركزة الفضاء، والتي تخلق الانكشاف أمام التدمير المرتفع التكلفة؛ بعد 11 سبتمبر رأت الشركات المالية في وسط مانهاتن أنه من الحكمة توزيع وظائفها هي والعاملين فيها في مواقع مشتتة بطريقة تنم عن عدم الكفاءة.

- مركزة الوقت، والتي تخلق الانكشاف أمام التهور في اتخاذ القرارات، والعبء الزائد، والاستهلاك. إن الشركات التي تخفض بلا رحمة كشوف المرتبات، وتطلب إنتاجاً أكثر من العاملين المتبقين تقامر بمعدلات خطأ متزايدة، وتخفض بالفعل إنتاجية الفرد.

- مركزة النظم، وهي تخلق الانكشاف أمام التطفل والإقفال وتأثيرات التذبذب. يستطيع قراصنة الحاسوب بما لديهم من فيروسات وديدان أن يلحقوا ضرراً خطيراً لأن كل شخص يسافر مرتحلاً بطول طريق المرور السريع الفائق للمعلومات نفسه.

- مركزة المطابقة، والتي تخلق الانكشاف المتعلق بالنظامية، بحيث يجعل كلاً من العقل والجسد أو النظام مفتوحاً أمام الهجمات المعوقة. عندما سألنا بعض المصرفيين في أوائل ثمانينيات القرن العشرين عن من يرونه أقوى منافسيهم على مدى العقد القادم، فأجابوا جميعاً: المصارف الأخرى. لم يشر واحد منهم إلى جي إي كابيتال GE Capital أو فانجارد Vanguard أو أي من المؤسسات المالية الناشئة التي سوف تقتحم بسرعة وضخامة ساحة المصارف، لأن كل المصرفيين كانوا يفكرون بالطريقة نفسها. وقد انتقدت تقارير الكونجرس في عام 2004 عن وكالة المخابرات المركزية بقسوة مجموعة المفكرين التي منعت الوكالة من تحدي افتراضاتها.

- مركزة القوة، وهي تؤدي إلى الانكشاف أمام سوء استخدام القوة والامتثال الذي يحجب التجديد والإبداع. في إعادته المبدعة لأسطورة الملك آرثر بعنوان ملك الماضي والمستقبل *The Once and Future King*، يجعل هوايت T. H. White مرلين Merlin يحول آرثر الشاب إلى نملة مجازياً. وفوق مدخل مستعمرة النمل كتب الشعار «كل شيء غير محرم إجباري». إن تكرار المهمات المفوضة بدون تفكير، وبدون السماح بالانحراف أو الأصالة ربما يعمل بشكل جيد مع النمل، ولكنه مميت بالنسبة لمنظمة تتكون من البشر.

في عالم اليوم، بعد أن أخذ كل شيء حجماً أكبر وصار يحدث سريعاً، نجد بوضوح أن الكفاءة عامل تنبؤ بالانكشاف، يطلب منا باستمرار توفير نسخ بديلة لنظمنا، وتنويع ملفاتنا، وأن تكون الخطة ب جاهزة إذا فشلت الخطة أ.

هذه نصيحة حكيمة. حرر عقلك من مصيدة الإيمان بأن الكفاءة هي أكثر الأهداف أهمية، وسوف تكون أكثر ذكاء فيما يتعلق بالغزارة التي سوف تضمن مستقبلاً أكثر أماناً وإنتاجاً لنفسك وحكومتك وعملك التجاري.

الفصل السادس

تأثير المضاعف لقنوات التوزيع الجديدة

من بين التغيرات الأساسية التي شهدها الاقتصاد الأمريكي، ما يطلق عليه رجال الاقتصاد اسم "اللاوسائطية"؛ أي تجاوز قنوات التسليم التقليدية لتوزيع السلع والخدمات [بدون وسيط]. وقد بدأت تلك الظاهرة في أواخر الخمسينيات من القرن العشرين في عالم المال، عندما سحب الناس أموالهم من المصارف (أي الوسطاء التقليديين للمدخرات) ومضوا في التسوق بها هنا وهناك، بحثاً عمن يقدم عائدات أعلى مقابل استغلالها. وقد حفز ذلك ظهورَ صناديق الاستثمار التكافلية mutual funds، وأعاد صياغة التأمين على الحياة ليصبح أداة مالية أكثر تعقيداً، وأدى إلى إنشاء صناديق الاستثمار العقاري وأشكال الاستثمار الأخرى المحمية من الضرائب. كما أدى في - نهاية المطاف - إلى التسوق عبر الإنترنت للحصول على أفضل سعر للفائدة على قروض الرهن العقاري وشهادات الإيداع.

وقد بدأت اللاوسائطية تؤثر على الأعمال والمهن كافة وليس فقط على أسواق المال؛ ويعني ذلك - في بعض الحالات - إلغاء الوسيط أو السمسار أو تاجر التجزئة أو المهني، وفي حالات أخرى إيجاد البديل، وفي حالات ثالثة التوجه مباشرة إلى المنتج. وقد يعني ذلك في المستقبل أن يصبح العميل هو المنتج أساساً.

من هنا، فإن اللاوسائطية ترتبط بإيجاد قنوات جديدة وبديلة للتوزيع، سواء كان الأمر يتعلق بالمعلومات أو المال أو الرعاية الصحية أو الملبس أو أي شيء آخر. وتتمثل العملية الحسابية الذهنية التي يقوم بها الناس عند ظهور قناة جديدة للتوزيع في "الطرح"؛ ذلك أنهم سرعان ما يقعون في فخ الاعتقاد بأن الجديد سيحل محل القديم، وهو ما قد لا يتحقق بالضرورة، وفيما يتعلق بقنوات التوزيع لم يحدث أن تحقق ذلك. بل الواقع أن ما يحدث عادة ليس حتى الإضافة، وإنما المضاعفة [أي الضرب في السياق الحسابي]. وإلى أن

تفلت من فخ الطرح، فإنك لن تدرك المزايا العظيمة للتفكير بشأن الفرص المستقبلية في عالم قائم على المضاعفة.

أما ما لا يجوز أن يغيب عن الأذهان في عالم تكثر فيه الخيارات فهو أن على كل قناة من قنوات التسليم أن تعتمد على جوانب قوتها الذاتية، وألا تسعى للتنافس مع المزايا التي تتمتع بها قنوات التوزيع الأخرى.

المثال الأول: وسائل الإعلام

عندما ظهر المذياع لأول مرة كان أفراد العائلة كلهم يجتمعون في غرفة المعيشة "لمشاهدته". لذلك، عندما ظهر التلفاز، ساد اعتقاد بأن تلك ستكون نهاية المذياع. وبالفعل، فقد عانى المذياع فترة؛ أي إلى أن تخلص مما كان يبثه من مسلسلات جرائم القتل الغامضة وبرامج المنوعات، وبدأ التركيز في المجال الذي يتفوق فيه أكثر من غيره؛ أي البرامج الموسيقية والحوارية والإخبارية، باختصار، كل ما يحتاج الناس إلى سماعه دون الحاجة إلى رؤيته. بعد ذلك، كان كل من المذياع والتلفاز يشد أزر الآخر، وظهرت برامج التحليلات السياسية ومبيعات الموسيقى ومقتنيات المشاهير وبرامج أخبار المجتمع، وغيرها.

وعندما ظهرت مسجلات أشرطة الفيديو ساد الاعتقاد بأن هذه بداية خسائر السينما. لكن بدلاً من ذلك، جنت استديوهات السينما أموالاً طائلة من مبيعات الأشرطة. وحققت بعض الأفلام التي فشل توزيعها في المرة الأولى مثل أوستن باورز Austin Powers نجاحاً كبيراً من خلال تأجير أشرطتها، حتى وإن استدعى الأمر إنتاج أجزاء جديدة منها. وعلى المستوى العالمي حيث لا تتوافر دائماً دور السينما التقليدية، قامت الأشرطة بملء الفراغ، وهو ما أسهم بدرجة كبيرة في زيادة حجم السوق. وظهرت فرص جديدة لجني الأرباح من الملحقات الإلكترونية في سوق الأطفال، حيث يشاهد الأطفال الشريط نفسه (مثل **الملك الأسد** ***The Lion King***) عشرات المرات، ويقبلون بشغف على اقتناء الكتب والتسجيلات والألعاب التي تباع عبر قنوات عدة؛ من ديزني لاند إلى الكتالوجات إلى سلسلة متاجر تويز آر أس Toys-R-Us.

ومع بداية القرن الحادي والعشرين، لاتزال هناك "رسومات كهفية". ويتوجه الفنان ليروي نايمان LeRoy Neiman إلى الأولمبياد، ويلطخ بعض الألوان الزيتية على لوحة من الخيش، ويبيع اللوحة الأصلية بعشرات الألوف من الدولارات، فيما تباع النسخ بآلاف الدولارات، وتصل قيمة أحد كتب طاولات القهوة* التي تعرض تلك الرسومات إلى نحو مئة دولار.

وإذا أردت رؤية صورة فوتوغرافية للمباريات فإنك لا تشتري لوحة لنايمان، وإنما قد تشتري - بدلاً من ذلك - مجلة الرياضة المصورة *Sports Illustrated*. أما إذا أردت أن ترى الحدث، فإنك لا تفعل هذا ولا ذاك؛ إذ إنك تشاهده على الهواء أو من خلال شريط الفيديو. وإذا أردت الاطلاع على النتائج فقط فلن تقوم بأي مما ذكرنا أعلاه، وإنما ستطالع الصحف، أو تتصل برقم هاتفي معين، أو تدخل على الإنترنت، أو تشاهد نشرة موجزة للأخبار، أو تستمع إلى المذياع، وهذا ما يعنيه التضاعف (الضرب)، حيث لكل قناة مزاياها والخيارات الجديدة التي تتيحها.

المثال الثاني: المطبوعات مقابل الإنترنت

عندما بدأ نشر المقالات عبر الإنترنت، انتاب القائمين على صناعة النشر قلق من أن يؤدي ذلك إلى اختفاء المجلات المطبوعة. أما ما حدث في الواقع فهو ظهور المئات من المجلات الجديدة التي تعتمد أساساً على وجود الحاسوب والإنترنت، والتي تتدرج من **هوم أوفيس كمبيوتينج** *Home Office Computing* إلى **كمبيوتر ريتيلينج ويكلي** *Computer Retailing Weekly*. أما ما فات الكثير من الخبراء فهو ما تتمتع به الإصدارات المطبوعة - كوسيلة لتوزيع الأعمال الكتابية الأكبر حجماً - من مزايا استراتيجية (وأحياناً غير مرئية)، ليس أقلها أن الصور "النبضية" pulsed images (كما هي في الحاسوب) تكون أقل انسجاماً مع المخ من الصورة الثابتة (أي على الصفحة المطبوعة) على امتداد الفترات الزمنية الطويلة؛ ذلك أن المخ البشري كما هو عليه اليوم

* كتب ضخمة وغالية تتضمن الكثير من الصور وتستهدف المشاهد أكثر من القارئ. (المترجم)

يتآلف أكثر مع الصفحة المطبوعة، ويشعر بالمزيد من الارتياح عند قراءة النصوص في المجلات الحقيقية. فالمجلة - بلمستها وبريقها المرئي - تلبي عدداً أكبر من الاحتياجات الذهنية والحسية مقارنة بشاشة الحاسوب أو مادته المطبوعة.

ويتمثل أحد العوامل الأخرى في الكيفية التي يتم بها تخزين الذكريات؛ فهناك طرق عدة لتخزين المعلومات من قبل المخ البشري، وهي طرق تختلف من حيث ما إذا كانت الذكرى للمدى القصير أو الطويل. ويتم تخزين الذكريات القصيرة الأجل ضمن حافظة للملفات الذهنية يمكنها التخلص بسرعة من تلك الملفات عندما تكتمل وظائفها المباشرة. أما الذكرى الطويلة الأجل فيتم تحويلها إلى مجموعة أخرى من الملفات الذهنية. ويعود السبب في ذلك إلى أن لدى كل منا نقاطاً وسياقات مرجعية تساعد على حفظ الذكرى الطويلة الأجل، وهو ما يعرف باسم التلازم. فعلى سبيل المثال، إذا أردت أن تتذكر مقالة ظهرت في إحدى الصحف قبل شهرين فإنك تبدأ أولاً، وبعقلك الباطن، بتذكر القسم من الجريدة الذي ظهرت فيه المقالة، وما إذا كانت على الجانب الأيسر أو الأيمن من الصفحة، وما إذا احتلت الصفحة كاملة أو نصفها فقط، وما إذا احتوت على صورة أو لا، وما إذا كانت قريبة من أحد الإعلانات، وهلم جراً. وبعبارة أخرى، فإنك تلازم المعلومة التي تود استرجاعها مع كل ما صاحبها.

ويعد ذلك أحد الأسباب التي تجعلك تنسى المعلومات كافة التي كنت قد دفعت بها إلى ذهنك ليلة الامتحان بمجرد انقضائه؛ فقد كانت تلك المعلومات عبارة عن مزيج من الملفات القصيرة الأجل: بلا سياق ولا لون ولا قيمة إمتاعية ولا إشباع لحس معين ولا إثارة لنقاط مرجعية. ومع غياب تلك العوامل، لم يأبه مخك بفقدان تلك المعلومات. والجدير بالانتباه، أننا نتذكر أحياناً أسئلة الامتحان التي كانت إجابتنا عنها خطأ، فهي تحظى بتركيز خاص نظراً لأنها تشكل تحدياً لذاتنا؛ فهي التي أجبرتنا على التفكر والتعلم من جديد، وقد تم عزلها ضمن سياق أكثر ثراء، تحيطه الحقيقة غير السارة المتمثلة في علامات الامتحان التي فقدناها.

وفيها يخص المخ فمن الواضح أن المطبوعات والحواسيب تؤديان وظيفتين مختلفتين تماماً. وعلى الناشرين فهم تلك الفروق والتفاعل معها بدلاً من تجاهلها. وبينما ستصبح الإنترنت هي القناة الأولى لتوزيع القصير من النشرات الإخبارية والمواد الأخرى التي تحظى باهتمام، فإن المطبوعات تتناسب مع كل ما هو أكبر حجماً؛ موضوعات أكبر، وقدرة أكبر على الحفظ. لذلك، فإن القنوات المطبوعة المهددة أكثر من غيرها هي النشرات الإخبارية والكتب؛ فالنشرات لا يتم قراءتها عندما تصبح طويلة، والكتب يندر أن يلجأ إليها من هم من غير الأكاديميين أو الراغبين في اجتياز أحد الامتحانات. وعلى العموم، سيؤدي تضاعف الإمكانيات المطبوعة والإلكترونية إلى خلق المئات من الفرص الجديدة بالنسبة لناشري النشرات الإخبارية والكتب، والتي تتراوح بين "الدردشة" مع الكتاب، والإنجاز التفاعلي للواجبات الدراسية، ومقارنة المذكرات مع القراء الآخرين، والقيام بالمزيد من البحث المعمق بشأن كل ما قد يكون قد ذكر باقتضاب في المادة الأصلية، فالعملية إذاً ليست الطرح، وإنما الضرب.

المثال الثالث: التعليم في الحرم الجامعي مقابل التعليم عبر الإنترنت

تنطوي الإنترنت على إمكانية قيام المعلمين/ الهيئات الأكثر علماً وإمتاعاً في العالم بتدريس دورات للجميع، أينما كانوا، بجزء فقط من التكلفة وبجودة أعلى، مقارنة بمعظم الأساتذة والمعلمين في معظم الجامعات ولمعظم الموضوعات الدراسية. وقد أثار ظهور التعليم الإلكتروني على الشبكة - أو التعليم عن بعد - تساؤلات عما إذا كان هذا النوع من التعليم سيحل محل المؤسسات الأكاديمية التقليدية أو لا. أما ما لا يجوز أن يغيب عن أذهاننا في هذا السياق فهو أن لكل قناة للتوزيع مزاياها الخاصة، وأن القديم لا يختفي، بل يتعايش عموماً مع الجديد.

وفي الواقع، فإن تصور أحد المعلمين (بصرف النظر عن مدى قدرته على الإمتاع) وهو يقوم بتدريس دورة في الأحياء أو الآثار - وكأنه عبارة عن رأس متكلم - يعد مثالاً على عجز المتعلمين الذي تمت مناقشته في الفصل الأول (النظر بأعين المخلوقات الفضائية)؛ حيث يحول مدى ما نعرفه عن الكيفية التي كانت العملية التعليمية تتم بها دون

أن ننظر إليها من زاوية مغايرة. أما القنوات الجديدة للتقنية التفاعلية فستتيح للناس - أياً كانت أعمارهم - أن يتعلموا بدلاً من أن يدرَّس لهم من خلال التواجد الفعلي داخل الحدث والتأثير فيه. فمن خلال تقنية ألعاب الواقع الافتراضي، سيمكنك أن تصبح كرة دم بيضاء وأن تكافح للقضاء على الميكروبات المغيرة، وأن تتعلم عن الدورة الدموية ما لا يمكن أن تتيحه لك عشرة دروس في فصل مدرسي. وباستخدام أنظمة عرض الواقع الافتراضي نفسها، سيصبح بإمكانك المشاركة في الحفريات الأثرية واكتساب فهم يفوق بكثير ما سيتيحه لك أي محاضر.

ومن ناحية أخرى، وأخذاً في الاعتبار تأثير المضاعف، فإنه ما من سبب يمنع الجامعات من الخوض في مجال تجارة التجزئة من خلال تهيئة البيئة التي تتيح للمتسوقين أن "يعيشوا" - من خلال الواقع الافتراضي - محتوى الدورات قبل أن يشرعوا في شراء أي من الكتب والأشرطة والأدوات واللباس، وأي شيء آخر من شأنه توسيع نطاق اكتساب المعرفة إلى ما وراء موقع التسليم.

أما ما يمكن أن يتيحه الشكل القائم للتعليم العالي - أي الحرم الجامعي - ولا تقدر عليه الأشكال الجديدة فهو العلاقات الاجتماعية والتفاعل بين الثقافات والاستقلال والطقوس المختلفة لدخول مرحلة البلوغ (كأن يتعلم الطالب كيف يغسل ملابسه بنفسه).

وبطبيعة الحال، ستزداد الدورات الإلكترونية بالنسبة لأولئك الذين لا يملكون المال ولا الوقت لتحبيذ خيار الحرم الجامعي. كما ستزداد أيضاً الدورات التي تجمع بين الخيارين. وفي الواقع، فإن الكثير مما يجري بالفعل في العديد من الجامعات الآن عبارة عن دورات شبكية (على الخط).

المثال الرابع: تجارة التجزئة

من الواضح أن تجارة التجزئة تعتبر في أحيان كثيرة إحدى أهم ضحايا ظاهرة اللاوسائطية. لكن لا داعي أن تكون كذلك، بفضل التضاعف. ولا تنطبق الواقعة

المذكورة في الفصل الأول - بشأن الملابس وغرف ارتدائها - وحدها على سياقنا؛ إذ إن هناك العشرات من الاعتبارات الأخرى المماثلة أيضاً. ولنأخذ على سبيل المثال الفراش؛ فلنقل إن أحدنا عاد إلى بيته في مساء يوم الأحد قبل عشر سنوات ليجد أن الماء قد تسرب من الطابق الأعلى وأضر بفراشه. لقد كان ذلك يعني في السابق التوجه في اليوم التالي إلى متجر المفروشات، ومن ثم الانتظار أياماً عدة حتى يتم تسليم الفراش الجديد. أما الآن فهناك الرقم 1–800–فراش، الذي تتصل به، ويتم الترتيب لتسليمك فراشاً جديداً وإزالة الفراش القديم بدون مقابل ما بين الساعة السادسة والثامنة من صباح اليوم التالي. ما العيب في ذلك؟ لا شيء فيما عدا أن الفتاة، التي ترتبط بفتى أحلامها وتستعد لتأثيث بيت الزوجية، لن تتصل على الأرجح بالرقم 1–800–فراش، وإنما ستصحب فتاها معها إلى عدد من محال المفروشات لتجربة كل فراش على حدة؛ وهو ما سيثري التجربة والاختيار ويضفي عليهما شرعية. ويدر اختلاف قنوات التسليم مزايا مختلفة؛ لذلك أصبحت شركات البيع الإلكتروني تقيم من خلال الاتصال بالرقم 1–800 معارض أيضاً. إنه التضاعف إذاً: الهاتف، المتاجر التقليدية، الإنترنت، الكتالوجات. كل ذلك يعني اختيارات جديدة ولاعبين متداخلين.

المثال الخامس: الرعاية الصحية

تعد الرعاية الصحية أحد أهم الأمثلة على اللاوسائطية والتضاعف المهني. فقبل خمسين عاماً كانت هناك قنوات رئيسية ثلاث لتقديم الخدمات الصحية؛ هي الطبيب الممارس العام، والمستشفيات، وشركات الأدوية. ثم ازداد عدد الأطباء الاختصاصيين وازداد تردد الناس عليهم، بحيث أصبح المرء يقصد أكثر من طبيب وليس طبيباً واحداً فقط. فمنهم اختصاصيو الأمراض الباطنية، واختصاصيو النساء والتوليد، واختصاصيو القلب، واختصاصيو العظام، واختصاصيو أمراض الأطفال. ولم يؤدِّ أيٌّ من تلك الاختصاصات إلى الانتقاص من شأن الاختصاص الآخر بل العكس؛ فقد أصبح الجميع أكثر ثراء نظراً لزيادة استهلاك الناس للرعاية الصحية عموماً، وبدأ الأطباء في تحويل المرضى بعضهم إلى بعض.

ومرت المستشفيات بالعملية نفسها؛ فقد اضطرت قضايا التكلفة والإدارة الأطراف الثلاثة التي تقوم بالدفع إلى ممارسة الضغوط على تلك المستشفيات كي تصلح من أحوالها، مما فسح المجال لعمليات الاندماج والاستحواذ. وأدى ذلك إلى تحول المستشفيات إلى جهات لا ترحم، وإلى تزايد العيادات الخارجية البديلة، وهو ما استدعى العديد من ردود الفعل من قبل المستشفيات؛ إذ بدأت في إقامة فصول تدريبية في مجال التوليد والأمومة ومراكز خفض الإجهاد ومراكز الصحة واللياقة البدنية بأنواعها المختلفة؛ أي التضاعف مرة أخرى.

وشهدت شركات الأدوية الطفرة ذاتها، وتتدرج تلك الشركات ما بين مانح لتراخيص الملكية الفكرية والعلامات التجارية، ومالك لقنوات توزيع بأسعار مخفضة، وناشر للكتالوجات. وقد أدت الدعاية المباشرة لدى المستهلك - بما يعني تجاوز الطبيب - إلى حدوث زيادة كبيرة في مبيعات الأدوية، بما أثار الذعر لدى من يتتبعون الارتفاع المستمر في تكاليف الرعاية الصحية.

وإلى جانب ذلك كله، ظهرت علب الفحص الذاتي (التي شملت المجالات كافة تقريباً؛ من اختبار الحمل إلى فحص مستوى الأنسولين) والمنتجعات الصحية وكتب ومراكز إنقاص الوزن والمستوصفات والمؤسسات المتعددة الأطباء وقنوات الطب البديل (تقويم العظام، والأمصال، والعلاج بالإبر الصينية، والتغذية الصحية، والعلاج بالروائح)؛ وهنا أيضاً: التضاعف.

الاختيارات والخيارات

من الممكن جداً أن نطلق على العقود الأخيرة من القرن العشرين اسم "حقبة الخيارات". ففي ظرف مئة عام، تحول الاقتصاد الأمريكي من مقولة هنري فورد: «من حق العميل أن يقتني سيارة باللون الذي يشتهيه طالما كان ذلك اللون هو الأسود»، إلى مقولة سلسلة مطاعم برجر كينج: «لك ما أردت». وتكاثرت الخيارات على اختلاف أنواعها، واستمتع العميل بالقوة الجديدة التي اكتسبها للحصول على ما يشتهي وقتما أراد

وكيفما أراد. وعلى صعيد تجارة التجزئة، انتقلنا من متاجر تملي شروط التعامل، سواء من حيث مكان البيع أو توقيته أو السلعة أو سعرها، إلى Amazon.com وeBay حيث العميل هو من يقرر نوع السلعة، ومكان وزمان شرائها، وحتى الثمن الذي سيدفعه مقابلها.

وتبدو الخيارات بشأن قنوات التوزيع في تضاعف مطرد في كل وجه من أوجه الحياة؛ بدءاً من أكثرها اعتيادية (مثل اختيار الشركة التي ستزودك بالكهرباء) إلى أكثرها حساسية (مثل اختيار المستشفى الذي ستعالج فيه). ويحتاج كل ما بين ذلك إلى أن يقوم المرء بالاختيار: من طلبه حاسوباً بمواصفات معينة أو تجميعه بنفسه لهذا الحاسوب، إلى اختيار شركة خدمات الهاتف المحمول التي تلبي حاجته، إلى ربما - في يوم ما - اختيار نظام العلاج بالجينات الذي يناسبه هو وأطفاله؛ سواء منهم من ولدوا أو حتى من كانوا لايزالون في رحم أمهم. ومما لاشك فيه أن أسلوب استقبال المعلومات وإرسالها سيشهد بدوره ثورة يتمخض عنها أعداد لا حصر لها من الخيارات الهجينة.

وسيلقى العملاء ما هو مفيد وما هو عديم الفائدة. ولعل أحد الأمثلة على ذلك تضاعف أعداد مقدمي خدمات الهاتف مما أدى إلى إزالة الضوابط. فقد أدت المنافسة إلى أن تفيق (بعض) شركات الهاتف من سباتها الاحتكاري، وأن تطور منتجات وخدمات جديدة بأسعار قد تكون أقل. ومن ناحية أخرى، أصبحت أنت - العميل - واقعاً تحت وابل غير متناه من المكالمات التسويقية والرسائل الإعلانية من تلك الشركات نفسها التي شهدت ذلك الانتعاش.

كيف يمكن أن يساعدك التضاعف على رؤية المستقبل؟

إن الإنسان في طريقه بسرعة إلى أن يصبح "كائناً إعلامياً"؛ فقد أتاحت الثورة التي يشهدها عالم الاتصالات والحواسيب أن يحصل الكثيرون على المعلومات والأفكار بأزهد الأثمان. وأصبح عدد مستخدمي الإنترنت في العالم اليوم يفوق بكثير المئتين وخمسين مليون مستخدم. والأهم من ذلك أننا نشهد تقارباً سريعاً بين الإنترنت من جهة، والتلفاز

والهاتف والمذياع وأجهزة الاستماع إلى الأقراص المضغوطة من جهة أخرى. وفاق عدد الهواتف المحمولة عدد الخطوط الثابتة في عام 2004، وأصبح بإمكان مستخدمي تلك الهواتف الوصول - على نحو مستمر - إلى المعلومات على المستويين المحلي والعالمي، بصرف النظر عن أماكن تواجدهم. ومن المتوقع - خلال سنوات قليلة - أن يفوق عدد الهواتف المحمولة المربوطة بالشبكة العالمية عدد الحواسيب المربوطة بها. وفي نهاية المطاف، سيفوق عدد "الأشياء" المربوطة بالإنترنت (مثل الموازين الموجودة بالحمامات والدمى) عدد المربوطين بها من البشر.

وستصبح الأجهزة التي يمكن ربطها بالإنترنت - الهواتف المحمولة مثلاً - موجودة في كل مكان، وستقام الشبكات التي تربط ما بين تلك الهواتف والحافظات الرقمية والأجهزة اليدوية الأخرى على اختلافها. وبعبارة أخرى، ستعم موجة من الاتصالات الشاملة بما يتيح لك الاتصال المستمر بأصغر الحواسيب الشخصية اللاسلكية وحتى بالحواسيب المزروعة في ملابسك وداخل بدنك. وستحتوي أجهزة مثل ساعة اليد على بيانات بشأن حالتك الصحية الراهنة، ويمكن أن تحل رقائق دقيقة (كبسولات إلكترونية) يتم زرعها في داخلك محل كل من البطاقات الائتمانية والمفاتيح وجوازات السفر والوثائق، وتبعث رسائل إلى حواسيب تسيطر على مبان ذكية. وستساعد البرمجيات الفنانين الإبداعيين، وسيصبح الجميع قادراً على كتابة الموسيقى من الموجات المخية باستخدام "الأنظمة السيبرانية* لتلحين الموسيقى". وستتولى روزنامتك مسح المعلومات ذات العلاقة وتحديدها سواء بالارتباط المباشر بشبكة الإنترنت أو بدونه (أي على الخط أو خارج الخط). ومن الممكن أن يطلق جهاز "مسح الروائح" بيانات رائحية على الخط إلى مستخدم الحاسوب بما يزيد من متعته ويضفي الواقعية على تجربته. وخلال الأعوام الخمسين القادمة، سيسهم زرع الأجزاء العصبية في تعميق حواسك وتمكينك من عيش تجارب حسية افتراضية. وستساعد الرقائق على زيادة القدرات التي يمتلكها مخك وعلى

* نسبة إلى السيبرانية (أو السيبرنطيقية أو السايبرنتية أو السيبرناتيقية) وهو علم يُعنى بمجموع النظريات والدراسات المتعلقة بعمليات الاتصال بين أجزاء الكائن الحي وأجزاء الآلة. (المترجم)

ضغط المدخلات من حواسك الحقيقية عند الحاجة إلى إيجاد واقع افتراضي، بحيث يتم استبدال حواسك بإشارات تتواءم مع البيئة الافتراضية.

لذلك، فستؤثر كيفية ارتباطك المستمر بالصور الإعلامية على مخك وعلى ذاتك نفسها. وقد تشهد تحولاً جذرياً في إدراكك للحياة ولعلاقتك بها. وبالفعل، يزداد باستمرار عدد من يعيشون حياة "بديلة" من خلال مشاهدة كيفية معيشة الآخرين، والأسلوب الذي يتبعونه في تحديد خياراتهم عبر التلفاز والإنترنت، أي التقاء المتعة ووسائل الإعلام والتلصص، ويعتمدون بشكل متزايد على "الصوت الثالث" - وهو فيديو دعائي على الخط - لزيادة الوساطة فيما هو "موسَّط" أساساً.

قد ينظر إلى إمكانية قيام أصحاب الدعايات بإرسال رسائل خاصة تَنْفذ مباشرة إلى المخ وتحفز داعي الشراء على أنها "سرقة" باعتبارها مصادرة للانتباه البشري. وحتى بلوغ تلك المرحلة، ستشمل "الدعاية المحيطة" لوحات إعلانية متكلمة، وحواسيب تفرز روائح عطرة، وبيئات اصطناعية ثلاثية الأبعاد في الشوارع يمر منها المستهلكون أثناء توجههم من مكان إلى آخر.

وفيما يخص الفرد، تقدم قنوات عدة الفرصة لتقمص هويات عدة. فقد تحول البحث عن إجابة عن السؤال "من أكون أنا؟" إلى "من نكون أنا؟" ففي ستينيات وسبعينيات القرن العشرين، انطلق الكثيرون ممن ولدوا ضمن جيل طفرة المواليد للعثور على ذواتهم. وتوجه هؤلاء إلى نيبال وبيرو (أما الأذكياء منهم فقد توجهوا إلى باريس) سعياً للهروب من الكيفية التي تقوم ظروف كل منهم بتعريفه. وكانت الهوية بالنسبة للجميع تقريباً شيئاً يتم العثور عليه. وبعبارة أخرى، كانت الهوية تتحدد بفعل عوامل خارجية لم يكن لهم عليها تأثير يذكر؛ مثل هوية أبويهم، ومكان معيشتهم، والمدارس التي يلتحقون بها، والعرق والدين اللذين ينتمون إليهما، إلى جانب العائلة والانتماءات الأخرى. فقد كانت تلك الظروف المستبدة هي التي تحدد من يكونون في أعين الآخرين.

وفي إطار ثورتهم ضد ذلك، أراد أبناء طفرة المواليد أن يحددوا هوياتهم بأنفسهم؛ أي الانتقال من هوية يتم العثور عليها إلى هوية يتم صنعها.

أما في زمن جيلنا اللاحق هذا فقد أصبح هذا التحول أمراً يسيراً من دون حتى السفر إلى أماكن بعيدة، وذلك بفضل التقنية. ذلك أن الإنترنت تمثل قناة تسليم تتيح لك مضاعفة نفسك؛ أي أن تصبح من تريد، بالكيفية التي تريدها، ومتى يحلو لك ذلك. فيمكنك أن تصبح شخصاً آخر أو ربما عشرات الأشخاص الآخرين. وفي رسم كرتوني شهير نشرته مجلة ذي نيويوركر ***The New Yorker***، يقول كلب جالس أمام لوحة مفاتيح الحاسوب لآخر على الأرض: «عندما تكون على الإنترنت لا أحد يعرف أنك كلب».

وبينما تثير هذه المضاعفة للهويات المحتملة الذعر لدى البعض؛ فقد تكون مصدر تحول غير عادي لدى البعض الآخر. وقد تخلق مشكلات خطيرة بالنسبة للأعمال، وقد تتحول عملية دراسة السوق إلى كابوس؛ إذ كيف يمكنك تصنيف أناس يشبهون في مدى تقلبهم نتائج دوري كرة القدم؟ كيف يمكنك التنبؤ بسلوك المستهلك في الوقت الذي لا تعرف فيه من سيكون هذا المستهلك غداً؟ لابد إذاً من استحداث طرق جديدة لتتبُّع المستهلك والتنبؤ بسلوكه.

"الاهتمام" هو الوحدة النقدية

كتب جون بيري بارلو John Perry Barlow، وهو أحد مؤسسي إلكترونيك فرنتير فاونديشن Electronic Frontier Foundation وكاتب سابق للأغاني لحساب فرقة جريتفول ديد Grateful Dead [لموسيقى الروك]، قبل سنوات «إن الانتباه هو الوحدة النقدية في الاقتصاد المعلوماتي». وفي الواقع، يستحق الرجل أن يُجلد على هذا الفهم العميق، حتى لو كان ذلك هو كل ما قاله أو ما فعله؛ ذلك أن تضاعف قنوات التسليم والاتصال، وما أتاحه من انتشار منظم للمعلومات، يعني أن الناس أصبحوا اليوم يعيشون وسط المكافئ المعلوماتي لطريق سريع من طرق كاليفورنيا في ساعة الاختناق المروري، وأنهم يقعون تحت وابل مستمر من المعلومات وقنوات التوزيع. فعلى سبيل المثال، يُقدر أن المواطن الأمريكي العادي يتلقى يومياً ما يزيد على ألفي رسالة تسويقية.

ومما لا شك فيه أن سر النجاح في بيئة كتلك يكمن في القدرة على الاستحواذ على انتباه الناس. فإذا قررت عدم مشاهدة فيلم دعائي لشركة جنرال موتورز، فذلك يعني أن لديك إرادة أصلب من المليارات الثلاثة التي تنفقها هذه الشركة سنوياً على الدعاية.

وسيتسبب التوتر الذي يخلقه ظهور قنوات توزيع جديدة تنافس القنوات القائمة دائماً في الغموض والفوضى. لكن عندما تتضح الصورة، فإن الغلبة ستكون لمن يمكّنهم ذكاؤهم من إدراك المزايا التي تتمتع بها قنواتهم وتحديد أفضل ما يمكنهم القيام به في بيئة متعددة القنوات، ويزداد حجم "الكعكة" بالنسبة للجميع. إن تأثير الإحلال الكامل لم يتحقق وربما لن يتحقق.

الفصل السابع

الإنتروبيا

يرتكز القانون الثاني للديناميكا الحرارية على حسابات تثبت أنه كلما ازدادت الأنظمة تعقيداً تبددت الطاقة داخلها بمرور الوقت؛ مما يؤدي - في نهاية المطاف - إلى حالة من الفوضى التي تتطلب قدراً إضافياً من الطاقة للسيطرة عليها يفوق الطاقة المستخدمة أصلاً، وتلك هي الإنتروبيا. ولنتخيل بيتاً حديث البناء؛ فبعد مرور بعض الوقت يصبح السجاد والنوافذ بحاجة إلى التنظيف ومن ثم الإبدال. وفي مرحلة تالية، تظهر الحاجة لإصلاح الواجهات الخارجية والأسطح، ومن ثم الإبدال أيضاً. ثم يأتي دور الجدران والأساسات وشبكات المياه، بحيث تصبح تكلفة هدم البيت وإعادة بنائه أقل من تكلفة صيانته.

ولا يُستثنى عالم الأعمال من الإنتروبيا؛ ولعل خير مثال على ذلك تلك المقارنة المرجعية أو المعايرة benchmarking أي تحديد أفضل الممارسات التجارية والشركات التي تعتمد تلك الممارسات. فعندما تقوم إحدى الشركات بعمل مبهر يلقى نجاحاً بفضل ثقافتها ومرحلة التطور التي تمر بها، فإن الشركات الأخرى تسعى لمحاكاة هذا العمل من خلال دراسة العملية المعنية و"ترقيعها" لتتناسب عملياتها. لكن نظراً لأن العمل لم ينبع أساساً من الشركة المكتسِبة، فإنه يتعين توظيف قدر كبير من الطاقة لاعتياد الممارسة الجديدة والمحافظة عليها. وفي نهاية المطاف يبدأ المشروع في التعثر، وتصبح الطاقة اللازمة لإدامته أكثر من تلك التي استلزمها اعتياده أساساً.

ومن ناحية أخرى، يمكن أن يؤدي استجلاب النجوم من المؤسسات الخارجية بدوره إلى الإنتروبيا. وبحسب مقالة نشرت في مجلة إينك .Inc (عدد أغسطس 2004)، يشير بحث أعده أساتذة بكلية هارفارد لإدارة الأعمال إلى أن النجوم لا يحرزون في العادة

النجاح نفسه عندما ينتقلون إلى شركات أخرى. ذلك أن نجاحهم السابق كان يعتمد – إلى حد ما – على "نوبة" تفجر مواهبهم، وعلى كوادر الشركة السابقة ومواردها. وعندما تبدأ إخفاقات هؤلاء النجوم لدى عملهم بالشركة الجديدة، فإن ذلك يواكبه هبوط عام في أداء المؤسسة ككل. وقد تبين لشركة صغيرة أتى ذكرها في المقالة، وهي شركة وايلد فلاور Wildflower، أن النجم القادم من الخارج يصبح بعد فشله نَكِداً وممتعضاً، وأن تلك الحالة تسري في باقي العاملين في الشركة. وهكذا تصبح الطاقة اللازمة للحفاظ على الموهبة الواردة أكبر من تلك اللازمة لتطوير المواهب الأصلية لدى الشركة.

وفي الواقع، بإمكانك التنبؤ بالكثير مما يحمله المستقبل في طياته من خلال إدراك تأثير الإنتروبيا. وللإفلات من ذلك الشَّرَك، على الشركات أن تعمل على أن تصبح أكثر إبداعية ومرونة، وأن تمتلك الجرأة لتجربة كل ما قد تتمخض عنه عملية المراجعة لنشاطاتها السابقة.

المثال الأول: الضرائب

تُعد الضرائب مثالاً جيداً على الأنظمة التي تعاني الإنتروبيا. ذلك أن القانون الضريبي في الولايات المتحدة الأمريكية – الذي أصبح حجمه الآن يزيد على آلاف الصفحات – يتطلب قدراً متزايداً من الطاقة (من محاسبين ومحامين متخصصين في القانون الضريبي ومقيِّمين ووكلاء لدى دائرة ضريبة الدخل واستشارات في الحاسوب ومراجعين، ... إلى آخره)؛ للمحافظة على نظام تقل باستمرار كفاءته في تأدية وظائفه الأصلية. ولا يقتصر دور الضرائب في عالمنا المعاصر على تمويل الخدمات الحكومية؛ إذ تهدف كذلك إلى معادلة مستويات الدخل، وإعادة توزيع الثروة. من هنا، تم استحداث ضريبة الدخل التصاعدية، وفرض نسب مرتفعة على ضريبة التركات. وبمرور الوقت، يتم استهلاك قدر كبير من الطاقة في إضعاف أهداف تلك الضرائب؛ مما يؤدي إلى تشتت طاقة النظام ككل. كما شهدت العقود الأخيرة تغيرات كثيرة أسهمت في المزيد من هدر طاقة أنظمة الضرائب، وسيتم مناقشتها في الأقسام التالية.

الثراء الذكي

تدر الأصول المادية في هذا الاقتصاد الصاعد قدراً أقل من الغنى مقارنة بالأفكار وبالمعرفة. ويسجل فائض التجارة الأمريكية من الملكية الفكرية غير المادية نمواً سنوياً بواقع 25 مليار دولار. وبحسب بيانات وزارة التجارة، فإن حصيلة حقوق التأليف والتراخيص الأمريكية على المستوى العالمي فاقت 37 مليار دولار في عام 2000. وتحتل السياحة والقمار - كمصدرين للدخل - المركزين الأول والثاني في العديد من المناطق في الولايات المتحدة الأمريكية. بيد أننا افتقرنا إلى الإبداعية الكافية لتحديد كيفية فرض الضرائب على الأصول غير المادية، بما يتلاءم مع الدور المتنامي لتلك الأصول في المعادلة الاقتصادية. من هنا، فإننا ننفق المزيد من الطاقة للمحافظة على النظام القديم.

الثراء الشخصي الفاحش

من المتوقع ألا يقل حجم الثروة المنقولة ما بين عامي 2005 و2052 في الولايات المتحدة الأمريكية عن 40 تريليون دولار. وتوجد رغبة قوية في أن تتم إزالة ضريبة الأملاك الفيدرالية التي يتم بموجبها حالياً جمع 28 مليار دولار، وتمثل مصدر دخل إضافياً لكل من الجمعيات الخيرية وأجهزة التخطيط العقاري والمحاسبين. وقد أدى النمو الهائل في الثروة إلى عمليات شراء كبيرة الحجم لقصور وبيوت جوالة في شكل سفن تمخر المحيطات تبلغ قيمة كل منها عشرة ملايين دولار. وبلغت مبالغ التعويضات الممنوحة لمديري الشركات أرقاماً تساعية. وتشير تقارير الأمم المتحدة إلى أن الشركات المتعددة الجنسيات والأثرياء يتفادون دفع الضرائب من خلال زيادة إيداعاتهم الخارجية، التي تراوحت - بحلول عام 2000 - ما بين 7 إلى 8 تريليونات دولار. وتزداد الاقتصادات الخفية (أي التي تتفادى الضرائب)، كما هي الحال في كندا من خلال ظهور تحالف وطني مناهض للضرائب، وهروب العقول على نحو متزايد إلى الولايات المتحدة الأمريكية. وسيظل الاقتصاد الأوربي متخلفاً عن الاقتصاد الأمريكي طالما لم يخفض الأول معدلات الضرائب الهامشية المرتفعة من أجل السماح لمن يتحملون المخاطر المالية بالاحتفاظ بالمزايا المترتبة على ذلك.

وتؤدي تلك العوامل كافة إلى حدوث هدر في النظام الضريبي، حيث يواكب النمو الكبير في حجم الثروة، مثلاً، نمو موازٍ في حجم الديون. وأدى ظهور أصحاب الأسهم العالميين إلى نشوء ملهى عالمي للقمار قد تكون له عواقب كارثية، كما رأينا في عام 2002. وتشهد الديون الحكومية في اليابان تزايداً، وينطبق الأمر نفسه على الديون الشخصية في الولايات المتحدة الأمريكية (حيث زادت الديون الهامشية بواقع ثلاثة أضعاف على مدى السنوات الخمس الماضية)، ولطالما استُخدمت السياسة الضريبية خلال القرن العشرين لتشجيع الديون، وهو ما سيثير قضايا مهمة خلال القرن الحادي والعشرين.

ومن الاتجاهات الأخرى المثيرة للمتاعب في الولايات المتحدة الأمريكية، تصاعد تكلفة التعليم الجامعي. فبينما يدور حديث بشأن مجانية التعليم أو التعليم المنخفض التكلفة على الإنترنت، فإن الشبان يتخرجون وهم مثقلون بالفعل بديون ضخمة يتعين عليهم ردها من قبل حتى أن ينضموا إلى قوة العمل. وستتحول تلك الديون - فعلياً - إلى ضريبة مفروضة على هؤلاء الشبان في الوقت نفسه الذي يطالَبون فيه بالمساهمة في تمويل الجداول التقاعدية للمسنين. وإذا لم نستحدث حلولاً في هذا الشأن أيضاً، فإن ذلك سيمثل وجهاً آخر من أوجه هدر طاقة النظام الضريبي الأصلي وتشتيتها.

العالم الشبكي

تغذق أوربا الطاقة على مسألة كيفية جمع ضرائب القيمة المضافة على المنتجات المبيعة والموزعة على الإنترنت؛ مما يؤدي إلى معاناة النظام هدراً محتملاً مع قيام المزيد من الشركات بتجاهل القواعد الضريبية وتنفيذ مبيعاتها الإلكترونية عبر الملاذات الضريبية الخارجية. وتساعد الإنترنت بصورة متزايدة على عولمة الجريمة التي تمثل جزءاً كبيراً من الاقتصاد العالمي غير الخاضع للضريبة، وهدراً كبيراً على النظام ككل. وسيخلق غياب الحدود الإلكترونية - سواء فيما يتعلق بالنشاطات المحظورة أو القانونية - مأزقاً بشأن الاختصاصات الضريبية، ومسألة المشمولين بالضريبة لتمويل الطاقة الجديدة اللازمة لإنشاء وإدامة الكيانات العالمية المطلوبة بدورها للإشراف على تلك المعاملات كافة

ومراقبتها. وستتمخض الجهود الجادة الرامية إلى وضع ضوابط جديدة عن نتائج أفضل من الاستمرار في اللجوء إلى الحلول المؤقتة لمعالجة التقيحات القديمة.

تشجيع الاستثمار

تدرك أوربا جيداً أن عليها خفض معدلاتها الضريبية لجذب المستثمرين، وخصوصاً في ظل الأهمية الكبيرة التي أصبحت تكتسبها رؤوس الأموال المخاطرة في نجاح الاقتصاد. فهذا النوع من رؤوس الأموال يتوجه نحو اليابان التي تشهد زيادة في المشتريات الأجنبية للشركات المحلية مع تنامي درجة المساءلة والشفافية التي تتسم بها أسواق هذا البلد. وتقوم الهند بتبسيط إجراءاتها في مجال ضرائب الإنتاج لمساعدة الشركات على تفادي البيروقراطية وتآكل الأرباح بسبب الفساد، ويلقى أصحاب رؤوس الأموال المخاطرة هناك معاملة ضريبية أفضل، وهي مساع ترمي جميعها إلى تفادي الإنتروبيا.

ومن المحتمل أن يشهد القرن الحادي والعشرون تحولاً كبيراً في الهدف الكامن وراء الضرائب، بحيث لا يصبح إعادة توزيع الثروة وإنما التشجيع على خلقها. فحتى حزب (الخضر) في ألمانيا أصبح يدافع عن خفض الضرائب على الشركات لحفز الشركات الناشئة وحماية صغار المستثمرين. وسيتعين علينا - في إطار التوجه نحو تشجيع خلق الثروة - أن نعيد بناء أوجه عدة للأنظمة الضريبية في العالم؛ وذلك لعدم تأكدنا دائماً من الأسباب والنتائج حتى في الاقتصادات الأقل تعقيداً. فعلى سبيل المثال، بينما تم اللجوء إلى خفض أسعار الفائدة على القروض العقارية لتشجيع الملكية العقارية، فإن كندا - التي لم تلجأ إلى تخفيض أسعار فائدتها - لديها المعدلات نفسها من الملكية العقارية. وقد أدت ضرائب عديدة إلى نتائج غير مقصودة، مثل غرامة الزواج* التي دعت بعض المسنين ذوي القيم التقليدية إلى العيش معاً خارج إطار الزوجية.

* إجراء ضريبي يؤدي إلى أن يدفع الأزواج قدراً أكبر من الضرائب. (المترجم)

الشيخوخة العالمية

تواجه أوروبا التي تتقدم أعمار سكانها بسرعة أزمة تقاعدية. فلا تملك سوى نسبة ما بين 5 إلى 15٪ من سكان إسبانيا المسنين أي نوع من أنواع المدخرات التقاعدية الخاصة. وستؤدي قضية تقدم أعمار السكان إلى إعادة التفكير في السياسة الضريبية، من حيث تشجيع الاستمرار في العمل وعدم إثقال كاهل العاملين من الشباب بالأعباء الاجتماعية، وحفز النمو الاقتصادي بدلاً من الركود (انظر الفصل العاشر بشأن "الديمغرافيا").

وتُعد التحديات الضريبية التي تطرحها العوامل كافة التي تمت مناقشتها غير مسبوقة، وهي تتدرج ما بين تدفقات الأموال غير المسجلة عبر الحدود، وتبرير التسعير وإعادة التسعير للخيارات، والمسائل المتعلقة بكيفية إخضاع الأصول والمزايا غير المادية للضريبة، وكيفية المحافظة على الإنتاجية، والمساواة بين الأجيال.

وما من شك في الحاجة الماسة إلى التجديد والإبداع كي تفلت الأنظمة الضريبية من قبضة الإنتروبيا. وسيستدعي الوضع الجديد للاقتصاد والديمغرافيا في القرن الحادي والعشرين إحداث تغييرات جذرية في أنظمة فرض الضريبة وجمعها؛ ذلك أن الاعتراض على الضريبة واعتياد الأساليب "الترقيعية" لن يساعدا على حل المشكلات على المدى الطويل، وقد يؤديان إلى فرض نوع من الضرائب يخنق الاقتصاد. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يؤدي الكثيرون الذين يسعون للتهرب من الضرائب خلال ممارسة نشاطاتهم عبر الإنترنت، أو أولئك الذين يتحولون بنشاطاتهم إلى أحد الملاذات الضريبية، إلى شبكة (وليس المقصود هنا التلاعب بالألفاظ) ضريبية عالمية قد تتسم بالقسوة وتخلو من المنطق وتستعصي أكثر على الفهم؛ مع ما سيترتب على ذلك من تكاليف ترتبط بالتفسير والامتثال وتفوق في مداها كل تصور. وسيحتاج الإبقاء على الأنظمة الضريبية الحالية إلى المزيد والمزيد من الطاقة؛ وهو ما جعل الكثيرين يشعرون الآن بأن الوقت قد حان للتفكير في هدم تلك الأنظمة ثم إعادة بنائها.

المثال الثاني: الإنترنت

تُعد الإنترنت مثالاً على نظام تحول في وقت مذهل من حيث قصره إلى حالة من الفوضى؛ فقد أصبحت الطاقة التي تشكل ركيزة هذا النظام - أي المعلومات - متوافرة إلى درجة الإفراط، مما يستلزم قدراً أكبر من الطاقة للمحافظة على جدواها، وهي أشبه ما تكون بالشخص الثرثار الذي إذا سألته عن الوقت، أجابك عن كيفية صنع الساعة.

وبينما قد تساعد الإنترنت - في نهاية المطاف - على تسهيل المعاملات التجارية والتعجيل بها، فإن ذلك يعد أمراً صعباً في الوقت الراهن بالنسبة للكثيرين، إن لم نقل أغلب الناس. ذلك أن الاقتصاد القائم على التجارة الإلكترونية - والذي طالما بشر به - يتطلب أن يتمتع المشاركون فيه بحسن الاطلاع؛ فقد أصبح شراء سيارة الآن يتطلب إجراء الكثير من البحث على الإنترنت. وبحسب ما جاء في دراسة أجرتها شركة يانكيلوفيتش بارتنرز Yankelovich Partners [وهي شركة استشارية تعنى بدراسة سلوك المستهلك]، فإن الكثيرين لا يكملون معاملاتهم الإلكترونية لأنهم لا يجدون كل المعلومات التي يحتاجونها.

وتتسم المعلومات بدرجة عالية من الخصوبة، وهي تتكاثر بانتظام بحيث تفوق - خلال فترة وجيزة - القدرة البشرية على إدارتها. ومما يساعد على استفحال تلك المشكلة التقدم الذي يتم إحرازه على الصعيد التقني.

ففي الأزمنة الخالية، كان الأغنياء في راحة من عبء التعامل مع مثل تلك الأمور بفضل الاعتماد على كبير الخدم أو "القهرمان". وقد أصبح واضحاً أن القهرمان - سواء الإلكتروني أو البشري - سيكتسي أهمية متزايدة خلال الأعوام القادمة في مساعدة الناس على مقاومة الانجراف "الإنتروبي" للإنترنت. وسيصبح الخادم الوفي والمطلع، الذي يعرف أين الفائدة لك ولعائلتك ويضفي الكفاءة على الاتصال الإلكتروني، كنزاً لا يمكن التفريط فيه في القرن الحادي والعشرين.

ويوجد خادم آخر له قيمته، وهو "الملاح"؛ أي الشخص الذي يساعدك على إيجاد وجهتك في خضم المعلومات، لتختار بحكمة من المعلومات المتاحة ما يلزم من أجل حسن معاشك.

وستزداد الحاجة إلى القهرمان والملاح وغيرهما من الوسطاء المطلعين، إلى أن ينقلنا زرع الرقائق إلى المرحلة التالية من مراحل التطور البشري، والتي نتوقف عندها عن بذل المزيد من الطاقة لدعم نظام كان من المفترض أن يساعدنا لخفض مدخلاتنا من الطاقة.

المثال الثالث: إدمان الأدرينالين

لقد أصبحنا، في الولايات المتحدة الأمريكية، مجتمعاً يدمن الأدرينالين. فقد أدى تضاعف الخيارات – وهو الأمر الذي فاجأ الجميع – إلى أن يشعر الكثيرون بالملل بدلاً من الشبع. وأصبحت المحافظة على اهتمام الناس تتطلب المزيد والمزيد من الحفز (الطاقة). وأصبح من الضروري رفع مستوى الإثارة والخطر، وهو ما يتضح من درجة الشعبية التي تلقاها برامج الألعاب الخطيرة وما يسمى بسياحة المغامرات. ويمر الأطفال الأمريكيون بما يسميه بعض المراقبين "فرط النشاط المبرمج" scheduled hyperactivity. فقد أصبح وقت لعبهم يتسم بالكثافة والتنافسية والتركيز على تحقيق أهداف معينة، وأصبحوا يحتاجون إلى توظيف قدر أكبر من الطاقة للحصول على النتيجة نفسها مقارنة بالأجيال السابقة.

وينطبق الأمر نفسه على الأعمال؛ إذ يتم استثمار قدر متزايد من الطاقة بوتيرة متسارعة للحصول على نتائج إيجابية، كما يتضح فيما يلي:

- يتم بذل مجهود أكبر في التفاعل مع التقنيات التي تخلق تحديات تنافسية شرسة.

- تشهد روح المبادرة نمواً محموماً حتى في فرنسا، حيث أظهر مسح أجري في عام 2000 أن نسبة 12٪ من الطلاب الفرنسيين يرغبون في إنشاء شركاتهم الخاصة فور تخرجهم، فيما أعربت نسبة 40٪ منهم عن رغبتهم في أن يصبحوا أصحاب

مشروعات خاصة في إحدى مراحل حياتهم، بما يعني التخلي عن الخدمة الحكومية وما تعنيه من حياة تقليدية آمنة.

- أصبح العمل والعائد السريعان هما الأساس وليس النجاح الطويل الأجل. وأصبح المسؤولون في شركات تتمتع بمستويات مرتفعة من التنافسية والنمو يتعرضون إلى الإثارة كل يوم وبطرق شتى على نحو غير مسبوق، وهي إثارة يزداد السعي لها وتتسارع وتيرته كلما ازدادت جرعتها. وما من شك في أن هؤلاء المسؤولين - وكما هي الحال بالنسبة لأشكال الإدمان الأخرى كافة - أصبحوا إلى جانب اعتمادهم على الحاجة إلى المثيرات يسعون للتعرض إلى مستويات أعلى منها للحصول على القدر نفسه من الإثارة، سواء فيما يتعلق بشكل المؤتمرات أو استراتيجية تنفيذ العمل. ويعني ذلك بطبيعة الحال أن عليهم بذل المزيد من الطاقة، وبوتيرة أسرع، من خلال موظفيهم للمحافظة على مستوى الإثارة نفسه الذي يطمحون إليه.

وقد أصبحت قضية تربية وإدارة الشبان الذين نشؤوا على هذا النوع من الإدمان مصدر قلق بالغ. فقد أصبح الطلاب يميلون بسرعة إلى انتقاد المهام التي يكلفون بها أو رفض القيام بها، وأصبحوا يتوقعون الكثير من التقنية، ويصابون بسرعة بخيبة الأمل عندما تخفق هذه التقنية في تحقيق آمالهم. وتتسم حاجتهم إلى الإثارة بتصرفات تنم عن عدم النضج عندما يعيشون تلك الإثارة. ذلك أن قدراً كبيراً من الجرائم التقنية المكلِّفة يتسبب فيه شبان في أنحاء مختلفة من العالم يسعون إلى الإثارة (مثل فيروس "الحب" الذي أطلقه مراهقون من الفلبين في عام 2000). وأصبحت قصص الأطفال الكلاسيكية تتسم بالبطء والملل، بعكس **هاري بوتر** حيث تنطوي كل فقرة على مظهر من مظاهر السحر، ويوجد فيض لا ينقطع من المفاجآت والإبداعية. وتتيح التقنية التفاعلية للصغار أن يشاركوا باستمرار في الأحداث وفي صياغة النتائج.

لقد أصبحت التقاليد ضحية للحاجة إلى الإثارة. فعلى الرغم من أن ثلثي الأزواج في الولايات المتحدة الأمريكية يعيشون معاً قبل الزواج، فإن التخطيط لحفل الزفاف وعطلة

شهر العسل يتم بحيث يكونان فريدَيْن ومفعمين بالإثارة، وتحمل الهدايا الشخصية محل اللوازم المنزلية. ويبين صعود من يطلق عليهم ديفيد بروكس David Brooks، الكاتب بصحيفة نيويورك تايمز، اسم "البرجوازيون البوهيميون"، التناقض المتمثل في نمو الملل الذي نصاب به كلما ازداد ما نملكه. فالمستهلكون يريدون "التجربة" حتى أثناء التسوق، وأصبحت الشركات العالمية مضطرة إلى تعديل أسلوبها بحيث تبتعد عن المنتَج لتتجه نحو الذوق الشخصي، بما يعكس المزيد من الأحلام والآمال الجامحة. لذلك، فإن مستوى الطاقة المطلوب بلوغه في ارتفاع مستمر، وأصبح الأسلوب التقليدي في تنفيذ الأعمال يتطلب استثمار كميات متزايدة من الطاقة لدعم المراكز التنافسية المتراجعة.

التعقيد والإنتروبيا

إن الإنتروبيا تعني في نهاية المطاف أن الأنظمة والمؤسسات تصبح أقل كفاءة باستمرار، وأن الناس سيضطرون إلى المزيد من العمل المتواصل لبلوغ الكفاءة. كما أنها تعني أن الأشياء أصبحت تتحطم على نحو أسرع وأسهل. فعلى سبيل المثال، يتم استخدام برمجيات جاهزة في حوالي 60٪ من "الآلات الذكية" التي تحتوي على حاسوب في داخلها؛ مثل السيارات والهواتف الجوالة وأجهزة الفيديو. وبحسب معهد هندسة البرمجيات Software Engineering Institute، فإن تلك البرمجيات تحتوي على 15 خطأً لكل ألف خط من خطوط الرموز. لذلك، فإن الآلات تصاب بالعطب من وقت إلى آخر، بسبب انخفاض الطاقة التي توظفها شركات البرمجيات لإصلاح منتجاتها بعد طرحها في الأسواق. كما أنه لا يوجد القدر الكافي من الطاقة (أي معدي البرامج المهرة) لإعداد البرمجيات الصحيحة من البداية.

وقد أصبحت الآلات قادرة على معالجة البيانات في واحد على مليار من الثانية (النانوثانية)، وستصبح قريباً قادرة على ذلك خلال واحد على مليون على مليار من الثانية (الفمتوثانية). بيد أن البشر يحتاجون إلى وقت أطول بكثير لمعالجة المعلومات. وفي عالم اليوم، أصبح الوقت بالنسبة للكثير منا – إن لم نقل معظمنا – سلعة تزداد ندرتها. أما التكنولوجيا،

التي من المفترض أن تجعل حياتنا أسهل، فكثيراً ما تقوم بعكس ذلك. فعلى سبيل المثال، قد يأتي مع الهاتف الجوال الجديد دليل للاستخدام من 156 صفحة (انتبهوا، إنه مجرد جهاز هاتف!) ويأتي مع إحدى الساعات الرقمية الأكثر رواجاً دليل من 36 صفحة، ويتم إعادة الآلاف منها بسبب عدم قدرة أصحابها على ضبطها بحسب التوقيتين الصيفي والشتوي. إن "تقدماً" كهذا من شأنه أن يستنفد طاقتنا، وهو يزيد من الفوضى في حياتنا بدلاً من أن ينظمها. لذلك، فإنه ضمن الجهود الرامية إلى التخفيف من ظاهرة الإنتروبيا أو القضاء عليها، فإن الناس إما لا يستخدمون القدر الكافي من الطاقة للتحكم الكامل فيما يقتنونه من أدوات جديدة، أو أنهم غير قادرين على ذلك، أو أنهم لن يقوموا بذلك.

وقد غمرت الزيادة غير العادية في المعلومات طاقة النظام التعليمي الذي لم يعد قادراً على استيعابها، بحيث إن الإنتروبيا تخلق في هذا السياق ما يطلق عليه اسم "فجوة الدراية الفنية". ذلك أن ثمة هوة متنامية تفصل بين ما يتعلمه الصغار في المدارس وما يحتاجونه لأداء وظائفهم بكفاءة في مواقع العمل في عالم تزداد فيه المجتمعات والمؤسسات تعقيداً.

أضف إلى ذلك كله ما يحدث عندما تبلغ المؤسسات مرحلة النضج؛ إذ تصبح بيروقراطية. وتسخر الإدارات الراسخة قدراً متزايداً من طاقتها الذاتية ومن طاقة مؤسساتها للمحافظة على نفسها والإبقاء على الوضع الراهن. فهذه الإدارات لا تصبح مقاومة للتغيير فحسب بل عدائية تجاهه أيضاً؛ ونتيجة لذلك تصبح أكثر عرضة للجريمة والعجز، وهو ما شهدنا أمثلة عليه في مؤسسات تراوحت من الكنيسة الكاثوليكية إلى مكتب التحقيقات الفيدرالية.

ويتمثل أحد محددات المستقبل ذات الأهمية المتزايدة في مدى نجاحنا في التعرف على أعراض إصابتنا بالإنتروبيا، ومدى تفكيرنا في الكيفية التي سنواجه بها هذا الموقف. ولعل أحد الأمثلة على تلك الأعراض ما يمكن أن نطلق عليه اسم أعراض الجسر على نهر

كواي،• وهو ما يحدث عندما تصبح القواعد والإجراءات بالنسبة إلى إحدى الشركات أهم من زبائنها وعامليها (كما هو الحال بالنسبة للعديد من شركات الخدمات المالية). وهو أيضاً ما يحدث عندما تُعنى إحدى الجماعات بالمحافظة على تقاليدها أكثر مما سيستفيده ذلك من طاقة سواء من حيث الإبداعية أو التقدم أو الراحة أو الحياة السعيدة. وتزدهر روح المبادرة والمنافسة مع تراجع الأنظمة القديمة أمام الأنظمة التي تحفز الطاقات الجديدة والتي لم تتأثر بعد بأضرار الإنتروبيا.

ربما يكون السؤال "لماذا؟" هو الأداة الأفضل لمواجهة الإنتروبيا. فكلما مررت بروتين اعتيادي – سواء في عملك أو في حياتك الشخصية – عليك أن تسأل نفسك: "لماذا؟" لماذا أقوم بذلك؟ ما فائدة ذلك اليوم؟ هل من طريقة أفضل للقيام به؟ هل هناك داعٍ لهذا العمل أصلاً؟

إن الإفلات من الفخ الذهني للإنتروبيا قد يكون مهمة صعبة؛ فهو يتطلب منك التفكير وطرح الأسئلة في أوقات قد تفضل فيها ألا تفعل. وقد يعني ذلك أن عليك القيام بما يلي:

- التخلي عن العديد من المسلمات والبدء من جديد، وهو ما يواجهه المؤلف مع كل كتاب يؤلفه، حيث يضطر أحياناً إلى إلغاء أو إعادة كتابة الفصول التي تتطلب قدراً كبيراً من الطاقة المهدورة لتقويمها أو التي لا تتفق وطبيعة الكتاب.

- اختر معاركك بالمزيد من الحكمة؛ ذلك أن قوة رأيك تتبدد عندما تكثر معاركك أو شكواك. ركز إذاً على ما هو مهم حقاً، واسْعَ إلى معالجته.

- تخلص من الخوف من التجريب، وخصوصاً في الأمور الأقل أهمية. إن الصغار كثيراً ما يجيدون استخدام التقنية الجديدة لعدم قراءتهم دليل الاستخدام، وهم لا يخشون

• إشارة إلى الفيلم الذي يحمل الاسم نفسه، وتدور أحداثه خلال الحرب العالمية الثانية؛ عندما أجبر اليابانيون أسراهم من البريطانيين والأمريكيين على بناء أحد الجسور. (المترجم)

الفشل مرة أو مرتين أثناء محاولاتهم لفهم الموقف. أما الكبار فيبلغ بهم الخوف من الفشل أنهم يوظفون قدراً كبيراً من الطاقة لفهم حتى الأمور التافهة من المرة الأولى.

- كن أكثر حيطة ونشاطاً واطلاعاً في الأمور السياسية؛ فالساسة الجامدون يعتمدون على الإنتروبيا حتى لا يتم الاعتراض على نشاطاتهم الفاشلة.

- تخل عن الاعتماد على أفضل ممارسات الآخرين فقط في تسيير شؤونك؛ ذلك أن الطاقة اللازمة لإدامة أفكار لا تتواءم بالضرورة مع مؤسستك قد تفوق في نهاية المطاف الطاقة التي استلزمها نسخ تلك الأفكار أساساً. ومن الأفضل في أحيان كثيرة أن ترجع إلى مصادر قوتك الذاتية وأن تنطلق منها نحو الإبداع. ذلك أن البدء من جديد مع الاستعانة بما هو أفضل بالنسبة لك ولشركتك سيستنزف في نهاية المطاف قدراً أقل من الطاقة، مقارنة بمحاكاة نجاحات الآخرين على أمل أن يكون المناسب لهم مناسباً لك أيضاً.

- توقف عن السعي لوضع كل فرصة أو تحد جديد ضمن إطار قديم؛ ذلك أن عملية المواءمة تلك قد تستنزف قدراً أكبر من الطاقة مما يلزم لتوسيع نطاق إطارك أو تحويله أو استبداله.

الفصل الثامن

النزاهة تجلب الجودة

كانت إدارة الجودة الشاملة هي الموضة السائدة بالنسبة لعالم الأعمال خلال الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن العشرين. وكانت معظم الشركات الكبرى، وحتى المؤسسات غير التجارية، تحرص على التعبير عن إيمانها الراسخ بأهمية الجودة. وسرعان ما صدرت كتب كثيرة حول الموضوع، عادت على مؤلفيها بالربح الوفير، واستفاد الاستشاريون الجدد والقدامى على السواء من الرغبة في إنفاق أي مبالغ لازمة لبلوغ الذروة في مجال الجودة. وأقيمت برامج لمنح الجوائز - مثل جائزة مالكوم بولدريج Malcolm Baldrige التي أسسها الكونجرس الأمريكي في عام 1987 - تقديراً للشركات التي تثبت تفوقها في مجال الجودة. ولاتزال إدارة الجودة الشاملة في يومنا هذا موضوع برامج مثل سيكس سيجما *Six Sigma* الذي ازدادت شعبيته بعد الدعم الذي لقيه من المدير السابق لشركة جنرال إلكتريك، جاك ويلش.

ومما يؤسف له - وكما شرحنا في الفصل السابق - أن نالت الإنتروبيا، في أحيان كثيرة، من هذه العملية. فقد انتهى الأمر بشركات عدة حاولت تحقيق الجودة من خلال الاكتفاء باستعارة استراتيجيات الشركات الأخرى وصيغها وإعلاناتها، إلى هدر قدر هائل من الطاقة من دون تحقيق تحسن يذكر في مركزها التنافسي.

ويرجع سبب ذلك إلى أن إدارة الجودة الشاملة تشتمل على فخ ذهني ذاتي: فهي مقاربة إحصائية أساساً. فأنت تسعى لخفض عدد الأخطاء أو العيوب إلى الحد الأدنى، وذلك من خلال التركيز على المنتج أو الخدمة في حد ذاتها من دون أن يتعلق الأمر برب العمل أو العامل أو العميل. وأتاحت إدارة الجودة الشاملة لك أن تتنبأ بأن ما تنتجه سيكون أفضل، ولكن من دون أن ينعكس ذلك بالضرورة على طبيعة مؤسستك ككل؛ أي من حيث الروح المعنوية للعامل، ورضا العميل، والخيارات الأخلاقية، وسلامة المؤسسة

ونجاحها بشكل عام. ويبين البروفيسور توني سايمونز Tony Simons، من كلية إدارة الفنادق بجامعة كورنيل، ضمن مقالة نشرت في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو *Harvard Business Review* في عام 2002، كيفية فشل هذا النوع من المقاربات التبسيطية والكمية. ففي أوائل الثمانينيات من القرن العشرين، هرعت شركات كثيرة للاشتراك في برنامج للجودة بعنوان دوائر الجودة Quality Circles، وهو برنامج اعتمدته نسبة 90٪ من الشركات الخمسمئة التي تظهر أسماؤها ضمن قائمة فورتشن، وقد تخلت 80٪ من تلك الشركات عن البرنامج خلال خمس سنوات.

إن الجودة ليست مسألة إحصائيات فحسب، بل هي أساساً قضية أخلاقية. ففي بيئة كالتي نعيش فيها اليوم، لا يمكنك فرض سلوك جاهز على إحدى الشركات، ولا تصبح القيادة ممكنة إلا من خلال القدوة والقيم التي تبنى على النزاهة؛ أي احترام أصحاب العلاقة كافة - وخصوصاً العاملين - والتعامل معهم على أساس من المرونة والصدق والإنصاف. وعندما توجد النزاهة الحقة تتأتى الجودة من تلقاء نفسها. فهي لا تتطلب حقن النظام بطاقة إضافية أو مهدورة؛ مما يعني تفادي الإنتروبيا. ويشير البحث الذي أجراه البروفيسور سايمونز إلى أن المحصلة النهائية ستتمثل، على الأرجح، في مؤسسة تتمتع بالمزيد من الإنتاجية والربحية.

وفي أوج الموجة، طرحنا - بشيء من الهزل - برنامجاً مجانياً مدته ثلاثون ثانية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة. وقد كان برنامجاً في غاية البساطة يتألف من ثلاثة أمثلة فقط على الجودة الحقيقية، متمثلة في المقولات الثلاث التالية:

- مقولة تيد ليفيت Ted Levitt، الأستاذ الفخري بكلية هارفارد لإدارة الأعمال: «إن الهدف من أي عمل تجاري هو كسب العميل والمحافظة عليه».

- مقولة جيروم ليكاري Jerome LiCari، مدير البحث والتطوير بشركة بيتشنَت بيبي فودز Beechnut Baby Foods لأطعمة الأطفال، والذي غادر الشركة قبل اندلاع فضيحة كبرى. وعند سؤاله عن السبب، قال: «كنت أعتقد أن عصير التفاح يجب أن يصنع من التفاح».

- "القاعدة الذهبية" التي تطرح - بكلمات أخرى - ما قاله السيد المسيح في خطبته على الجبل «عامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك».

نقولها بكل صراحة؛ إن أي برنامج يبنى على هذه المبادئ الثلاثة سيكون فاعلاً في توجيه أي شركة نحو تحقيق الجودة العالية في منتجاتها وخدماتها، وفي علاقاتها مع عملائها وعامليها وحاملي أسهمها، بصرف النظر عما إذا كانت تلك الشركة مكونة من ثلاثة عاملين أو من ثلاثين ألف عامل، وعما إذا كان لديها ثلاثة عملاء فقط أو ثلاثون مليون عميل.

المثال الأول: كسب العميل والمحافظة عليه

بينما أصبح الجميع، من المديرين إلى الاستشاريين، يقدمون المواعظ بشأن الخدمات، بات واضحاً أن هناك نوعاً من "التمييز بين العملاء"، وبحسب التحليلات الإحصائية، يجري تصنيف العملاء بحسب مقدار الربح المتوخى منهم، بحيث إن العميل الجيد يلقى خدمة أوسع وأفضل فيما يلقى الآخرون خدمات أقل، بل إنهم قد يضطرون إلى دفع مقابل للحصول على الخدمة.

هناك بعض الاستشاريين الذين يشجعون هذا الاتجاه؛ فهم يرون أن المؤسسة التجارية يجب أن تركز على إقامة علاقات مستدامة مع أفضل زبائنها، وأن البيانات يجب تمحيصها من أجل تصنيف العملاء. ويعني ذلك أن العملاء، في نظر هؤلاء الاستشاريين، هم إما أصول منتجة أو غير منتجة، حيث يصبح العملاء غير المنتجين أشبه بطبقة لا يجب لمسها: منبوذة.

ويكمن وراء هذا التطور تحول عميق في القيم لدى أجزاء كثيرة من العالم غير الاشتراكي. فقد شهد عقدا الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين إيماناً راسخاً بالمساواة؛ أي أن الجميع لهم الحق في فرص متساوية، وأن قواعد اللعبة يجب أن تطبق على الجميع. بيد أنه حتى اليسار - كما يذكر العالم رونالد دڤوركين Ronald Dworkin [أستاذ في الفلسفة] - قد تخلى عن المساواة. وقد كانت إدارة من الحزب الديمقراطي هي التي

ساندت الإصلاحات في مجال الرعاية في الولايات المتحدة الأمريكية ، على أساس أن الجميع يجب أن يكونوا أعضاء منتجين في المجتمع.

وقد انعكس هذا التحول في القيم بشكل واضح على طريقة نظر المنشآت التجارية إلى عملائها؛ فعادة ما ينظر إلى الخدمة على أنها تكلفة يمكن التحكم فيها، وأنها استثمار يجب أن يعود بأقصى أرباح. ولذلك، فإن الكثير من الشركات تستعين بشركات أخرى لإدارة مراكز اتصالها، أو تستخدم تقنية متقدمة لتحويل الجزء الأكبر من عبء الخدمة إلى العميل. ونظراً إلى أن الحاسوب ساعد على خفض عدد العاملين، فقد أصبح العميل يقوم بقدر متزايد مما كان العامل يقوم به. وما من شك في أن جميعنا عاش هذه التجربة - التي أصبحت مألوفة جداً الآن - حيث تتصل بإحدى الجهات لتقديم طلب شراء (أو لرفع شكوى) لتجد نفسك مضطراً للتعامل مع رسالة صوتية تحوي العديد من الخيارات، المفصلة في أحيان كثيرة. وعندما يكون طلبك غير متضمَّن في الخيارات الإلكترونية المتاحة، قد تصبح العملية أكثر مشقة ومضيعة للوقت. وأصبحنا مضطرين إلى برمجة هواتفنا أو إلى توصيل أنظمتنا الاتصالية بأنفسنا، وإلى طلب العون لمدة نصف ساعة في المتاجر الكبرى.

وفي حديث خاص معنا قبل سنوات عدة، شرح لنا خبير استطلاعات الرأي البارز دانيال يانكيلوفيتش Daniel Yankelovich كيف أن المستهلك الأمريكي تحول من مستهلك غير مطلع وسلبي إلى مستهلك مطلع وإيجابي، ومن ثم أكثر جرأة وتعقيداً. لذلك، يصبح من السهل التنبؤ بأنه مع إدراكنا المتزايد أننا أصبحنا نقوم بالمزيد من العمل، فإننا سنطالب بالمزيد في المقابل. وقد نقرر، بدلاً من ذلك، التعامل مع الشركات التي تخدمنا بدلاً من تلك التي تطالبنا بخدمتها. فأنت لا تبقي على العملاء إذا جعلتهم يعملون أكثر، إلا إذا كانوا فعلاً يحصلون على ما يريدون وتعذر حصولهم على ذلك من مكان آخر. إن التركيز على الجودة الإحصائية وحدها لا يأخذ أياً مما ذكرناه آنفاً في الاعتبار.

وعلى الرغم من السنوات التي مرت على التركيز على الجودة، فإن إدارتَي التسويق وخدمة العملاء لا تزالان منفصلتين في معظم الشركات، بل ربما تتسع الفجوة التي

تفصلها حتى تحالها يعملان ضمن شركتين مستقلتين. إن هذا هو الخطأ بعينه، ولضمان مستقبل أكثر فاعلية لابد أن تعمل هاتان الإدارتان كجزئين مترابطين ضمن إدارة واحدة. ويجب أن تعاد تسمية خدمة العملاء لتصبح التسويق البَعْدي [أو اللاحق]. وكما أن الغرض من التسويق هو كسب العميل، فإن الغرض من التسويق البَعْدي يجب أن يكون المحافظة على ذلك العميل. تلك وظيفة تسويقية، أو يجب أن تكون كذلك.

لقد وقع كل منا في إحدى مراحل حياته ضحية استغلال شركة ادعت أنها تريد التعامل معه.

ومن الأمثلة على ذلك، براون Brown الذي ظل لسنوات طويلة عميلاً مخلصاً لبعض أهم المؤسسات المالية. فقد أراد - بسبب تقدم سنه وكونه أعزب - أن يقلل من التأخير والفوضى التي قد تنشأ إذا توفي أو أصيب بالعجز، فقرر أن يمنح وكالة إلى الشركات التي يتعامل معها، لكنه اكتشف أن ذلك غير ممكن من خلال تعبئة نموذج واحد؛ إذ إن كل مؤسسة مالية لم تكن لتقبل غير نموذجها الخاص.

وبالفعل، فقد ملأ براون النماذج كلها وصدقها رسمياً وقدمها إلى الشركات. وبعد مرور بعض الوقت، تلقى براون رسالة من إحدى الشركات، وهي فيدليتي Fidelity، ومرفق بها نموذج آخر للوكالة. وبحسب ما جاء في الرسالة، فإن النموذج الذي أرسله لم يعد سارياً، وأن عليه ملء النموذج المرفق وتقديمه من جديد، علماً بأن الفرق بين النموذجين لم يكن واضحاً للوهلة الأولى.

واتصل براون برقم خدمة العملاء الخاص بالشركة، حيث أبلغه شاب لطيف - رداً على شكواه - بأنهم سيقبلون النموذج الأول. هل هذا كل شيء؟ لا؛ فقد وصلت بعد ذلك بأسبوعين رسالة أخرى من شركة فيدليتي، مرفق بها نسخة أخرى من النموذج الثاني، تطلب فيها الشركة من جديد أن يتم تسليم الصيغة الجديدة. واتصل براون مرة أخرى بخدمة العملاء، وتكلم إلى نفس الشاب اللطيف. أما في هذه المرة فقد تم إبلاغه بأن عليه استخدام النموذج الجديد، وأن شركة فيدليتي لن تقبل النموذج الأول.

وطلب براون التحدث إلى أحد المشرفين الذي أبلغه بدوره تصميم شركة فيدليتي على أن يتم تسليم النموذج الجديد. وعلى أثر ذلك، قال براون إنه قام بملء النموذج الوحيد الذي أرسلته الشركة، وإنه ليست لديه النية لملء نموذج جديد لمجرد تلبية طلب بيروقراطي غير مفهوم، وأضاف أن بإمكان الشركة إما قبول النموذج الأول أو إغلاق حساباته وإعادة أمواله.

ماذا كنت أنت فاعلاً لو كنت محل شركة فيدليتي، وواجهك طلب كهذا من أحد العملاء؟ ماذا كان سيفعل أي امرئ فهم المبدأ الأساسي للبروفيسور ليفيت؟ إن ما قامت به شركة فيدليتي هو إغلاق الحسابات.

إن كسب العميل والمحافظة عليه يجب أن يكونا اثنين من الاهتمامات الرئيسية لكل من يريد ممارسة نشاط تجاري. ويؤدي الوقوع في شرك إدارة الجودة إلى تجاهل قضية المحافظة على العميل التي تكتسي أهمية أكبر بكثير لضمان مستقبل ناجح.

المثال الثاني: عصير التفاح يجب أن يصنع من التفاح

إن الثقة هي اللاصق الذي يبقي على تماسك المجتمعات والمؤسسات، وبدونها سيتوقف كل شيء. فحتى الشركات ذات الإدارات القانونية الناجحة تعتمد على الثقة في تسيير معظم التعاملات العديدة التي تجريها يومياً.

ويشير العديد من المسوحات إلى انتشار عدم الثقة اليوم وهو ما تعكسه أمور عدة؛ منها ظهور نوع من البارانويا [أو الشعور بالاضطهاد]، وخصوصاً بين الشباب. ويتضح ذلك بصورة متزايدة في الثقافة الشعبية، حيث يميل الشبان أكثر من غيرهم إلى الاعتقاد بالمؤامرات، نظراً إلى أن ذلك يساعد في أحيان كثيرة على خلق إحساس بالتماسك والمنطقية فيما ينظر إليه على أنه عالم معقد وفوضوي وغير منطقي. ويصبح الناس في سنوات شبابهم ما يمكن أن نطلق عليه اسم "جيل أوليفر ستون" Oliver Stone، باعتبار أن رصيد ستون التجاري عبارة عن أفلام تسودها المؤامرات.

ويدرك البعض، سواء من الأفراد أو المؤسسات، مدى أهمية الثقة؛ لذلك فهم يسعون إلى استعادتها من خلال التركيز على ترسيخ مركز علاماتهم التجارية، عن طريق تخصيص المزيد من الموارد لضمان الوفاء بوعد الجودة. ذلك أنه إذا افتقرت منتجاتهم وخدماتهم إلى الجودة فلهم أن يتوقعوا أن يبدي عملاؤهم ولاءً أقل واستعداداً أكبر للتحول إلى جهات أخرى تقدم تلك السلع والخدمات. لكن - وكما قلنا سابقاً - فإن حصر التركيز على الجودة من دون فهم سلوك البشر وتوقعاتهم ليس سوى شرك مغرٍ يمكن أن يخلق المتاعب للشركات.

وقد وضعت سلسلة متاجر نوردستروم Nordstrom سياسة تتيح للعملاء، في أي وقت ومن دون مبرر، إعادة أي شيء يشترونه. واتبعت شركة إل إل بين L. L. Bean السياسة نفسها لفترات أطول. وفي كلتا الحالتين، فإن الشركة تقول للعميل إن رد فعله "هو" تجاه المنتجات، هو الاختبار الحقيقي والنهائي للجودة. وبعبارة أخرى، فإن الشركات تقول إنها لا تقف وراء منتجاتها وإنها وراء عملائها. فإذا قال الزبون «إن هذا ليس عصير تفاح»، فإن رد الشركة يكون «إذا كان هذا رأيك فهو الصواب». إن ذلك التعريف للجودة يتجاوز بكثير القياس الإحصائي؛ فهو تعريف للجودة يبين لنا بوضوح مبدأ النزاهة الذي تتحلى به الشركات.

المثال الثالث: عامل الآخرين ...

إن النزاهة والثقة جانبان أساسيان في علاقات أي شركة بالعاملين فيها؛ ففي ظل إجراءات ضبط الجودة وإعادة الهندسة والتقليص والمحاولات الأخرى للتكيف تجاهلت الشركات في أحيان كثيرة التأثيرات على عقليات العاملين بها؛ لذلك عم سوء النية وانعدام الثقة في كل مكان، وتهاوى العقد الاجتماعي.

إن الكثير مما يجري اليوم يتسبب في تدمير الثقة بدلاً من خلقها. إن جزءاً كبيراً مما يحدث في المنشآت التجارية يؤدي إلى إضعاف العلاقة مع العاملين؛ مثل عدم تقاسم الأرباح نتيجة لزيادة الإنتاجية، واستخدام العاملين التعاقديين (الاستعانة بالمصادر

الخارجية) مما يؤدي إلى تقلص الالتزام المتبادل، واستغلال الناس باستخدام أسلوب "اشتر واحرق" "buy and burn"،* وخصوصاً في الصناعات ذات التكنولوجيا المتقدمة، والمؤسسات "الافتراضية" التي تفتقر إلى التعامل الشخصي اللازم لإقامة الثقة.

وبينما تعد التكنولوجيا والساعات الطويلة من الأمور المسلم بها في معظم المؤسسات، فإن ثمة فجوة تحدث في عالم الأعمال، وهي فجوة تمتد بامتداد خط التصدع الذي يفصل بين مجموعتين محددتين من القيم: المجموعة الأولى هي "اقطع واحرق" "slash and burn"** وهي تتسم بكل من سرعة الوتيرة وتلاحق الشطحات والارتفاع المطرد في معدلات النمو والأرباح والخمود السريع وانخفاض الروح المعنوية ورفض التنوع وشطحات سريعة من الإبداعية التي تخبو على المدى الطويل، بما يؤدي إلى معدلات دوران أسرع. أما المجموعة الثانية فهي الاعتناء stewardship، وهي تتسم بالمزيد من التسامح مع الناس والاهتمام بهم، وإقامة علاقات أطول أجلاً مع السوق، والاهتمام بالدور الذي يلعبه المرء في المجتمع، والسعي إلى مردود جيد ولكنه أكثر تواضعاً. وسيبقى هذان النموذجان في المستقبل، وربما ستلاحظ أن مؤسستك تنتمي إما إلى هذا النموذج أو إلى ذاك.

وعلى الرغم من أن الشركات التي تتبع أسلوب "اقطع واحرق" قد حققت درجة من الجودة في السابق، فإن ذلك ربما لا يستمر في المستقبل. وبما أن صاحب العمل عموماً هو من يقدم الجودة، فإن المؤسسة التي تقوم على النزاهة قد تصبح هي صاحبة الأداء الأفضل من حيث الجودة في المستقبل. ويجب أن ترمي استراتيجيات الموارد البشرية وسياساتها بصورة متزايدة إلى خلق عقد اجتماعي جديد أكثر مصداقية، وهو عقد يركز على إرساء علاقة جديدة تقوم على قيم النزاهة المتبادلة؛ الصدق والمساواة والانفتاح

---

* إشارة إلى أسلوب نسخ البيانات التي تتضمنها البرامج الأصلية أو تقليدها؛ والمقصود: التخلي عن العاملين بعد انتفاء الحاجة إليهم. (المترجم)

** إشارة إلى الأسلوب الزراعي القائم على قطع الغابات وحرقها. (المترجم)

والإنصاف. تلك قيم غير كمية ولا تخضع لنظريات إدارة الجودة؛ لكنها قد تشكل أساساً أكثر صلابة لتحقيق النجاح في المستقبل.

وستصبح الجودة مرادفاً للتركيز المتواصل والمتنامي على المسؤولية، سواء المؤسسية أو الفردية. وسيصبح من المنتظر أن تعتمد الشركات أسلوب الاعتناء من أجل رفاهية عامليها الحاليين والمستقبليين. وبينما يدور حديث طويل بشأن ضرورة تحويل تطبيق الشركات معاملة متساوية على جميع أصحاب المصلحة من مجرد فكرة إلى واقع ملموس، يبدو أن القرن الحادي والعشرين هو الوقت الذي سيتحقق فيه ذلك. وستتمثل نتيجة ذلك في تراجع أهمية المقاييس التقليدية للجودة لصالح مفهوم أشمل لجودة أداء الشركة.

المسؤولية الاجتماعية السطحية ليست نزاهة

لقد شاع الاعتقاد بأن على الشركات إحاطة الرأي العام بأدائها البيئي الذي يفترض بطبيعة الحال أن يكون مرضياً. وبينما لم تكن أي من الشركات المئتين والخمسين الأكبر في العالم تفعل ذلك قبل عشر سنوات، فإن الشركات التي تقوم بذلك أصبحت نسبتها تتجاوز 35٪.

لقد أصبحت الأخلاق والمسؤولية من المبادئ المرغوبة. ولم تكن الفضائح التجارية الكبرى التي شهدها عاما 2001 و2002 هي العامل الذي خلق هذا الاتجاه، وإنما كانت العامل الذي عجل به. فلطالما توقعنا أن تصبح النزاهة إحدى دعائم نظام القيم في القرن الحادي والعشرين، وهو ما يبدو أنه بدأ في الحدوث على نطاق واسع. فلم يعد بإمكانك البقاء طويلاً خلال العقد القادم إذا كنت تريد الاحتفاظ بعميلك، ولكنك في المقابل لا تركز إلا على جودة منتجك. وبحسب ما أوردته وول ستريت جورنال ***Wall Street Journal*** فقد ذكر محامو الدفاع في عام 2002 أنهم يلاحظون أن المحلفين أصبحوا أكثر اشتباهاً في مديري الشركات وأكثر انتقاداً لأخلاقيات الشركات.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك أمراً ازداد وضوحاً نتيجة لفضائح الشركات؛ وهو أن "عملك للخير مهم فقط إذا عملت العمل الصحيح"، فقد كانت شركة إنرون Enron ممارساً نموذجياً لمواطنة الشركات corporate citizenship بشكلها الجيد؛ فقد كانت تدعم الفنون وتجزل العطاء لمساعدة مجتمعاتها على تلبية الحاجات الاجتماعية الملحة. لكن من من حملة أسهمها وعامليها يصدق؟ فمن بين النتائج التي يحتمل أن تخلفها فضيحة إنرون أن تمثل فهماً جديداً لنظريات المسؤولية الاجتماعية للشركات ولممارساتها. وبالفعل، توجد أدلة على أن الخدمة الجيدة محدد لسمعة الشركات أقوى من عمل الخير.

في الواقع، إن السمعة (وهي "الأرضية الثالثة" في استعارة كرة القدم الأمريكية التي يناقشها الفصل الرابع عشر، وعنوانه "كرة القدم الأمريكية مقابل التسوق") ليست بالمسألة الهينة؛ فهي قضية حساسة ومعقدة ومشتتة للذهن في أحيان كثيرة. وقد أصبح جمهور اليوم، الأكثر شكاً والأفضل اطلاعاً، ينظر إلى الشركات التجارية على نحو لا يمكن بسهولة معالجته من خلال المقاربات الأحادية البعد مثل التركيز على الجودة، أو نشر الكلمات الرنانة من قبيل "المسؤولية الاجتماعية للشركات".

وقد لا تلقى المسؤولية الاجتماعية ذات النوايا الحسنة قبولاً بالضرورة؛ مما دعا إلى ظهور منتقدين لها من جديد. ويعتقد ديفيد هندرسون David Henderson، وهو كبير الاقتصاديين السابق لدى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، أن أضرار المسؤولية الاجتماعية للشركات أكثر من فوائدها؛ إذ إنها تؤدي إلى ارتفاع التكلفة والأسعار، وإلى انخفاض الأرباح. ويعد ذلك صيغة أخرى من الكلام نفسه الذي كان الاقتصاديون المحافظون يرددونه في سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين. بيد أن الآراء السابقة كانت مبنية على الأيديولوجيا، أما هذا الرأي الجديد فيبدو أكثر براجماتية، ومن ثم أكثر قوة.

وبينما يتلقى الجمهور وابلاً لا ينقطع من الرسائل - بعضها متناقض - من الشركات، فإن الناس يتخذون القرار على أساس ما يؤمنون به. وبدأت الانتقادات الموجهة إلى الشركات في الزيادة؛ مما يؤدي إلى تراجع التأييد الذي تحظى به إدارة الأعمال لدى الرأي

العام. وسيكون من الأخطاء الكبيرة أن تعتقد الشركات أن عمل الخير وحده يؤدي إلى بناء حسن النية.

وفي الواقع، ربما تكون هناك ضرورة للتخلي عن مصطلح "المسؤولية الاجتماعية للشركات"، بما يوحي به من مبدأ "مسؤولية النبلاء". وربما يكون المفهوم الأنسب هو "مواطنة الشركات". ذلك أننا مكلفون جميعاً - كمواطنين - بواجبات عامة لا ترمي إلى تحقيق الربح، وإنما إلى المساعدة على تحقيق التماسك في المجتمع وتحسين أوضاعه. وتتدرج تلك الواجبات بين ما ندفعه مما يستحق علينا من ضرائب، واشتراكنا في هيئات المحلفين، وحصادنا لمروجنا، وكبحنا لكلابنا. وعلى الشركات أن تدرك أن عليها هي أيضاً التزامات مواطنية، وهو مفهوم يتعدى بكثير نشاطات العلاقات العامة التي ينطوي عليها مصطلح "المسؤولية الاجتماعية للشركات."

فسيتعين على الشركات أن تعالج أولاً أي مشكلات حقيقية تواجهها، سواء في السوق أو في مقر العمل. ومن شأن ذلك أن يساعد على خلق بيئة تلقى فيها المواطنة الجيدة للشركات الاهتمام الذي تستحقه، بصفتها العمود الفقري للجودة، بدلاً من أن ينظر إليها على أنها شكل من أشكال خدمة الذات أو محاولة لتزيين الحقائق.

عندما انهارت الماركسية مع الاتحاد السوفيتي، تم السمو بالرأسمالية إلى منزلة أصبحت فيها بلا منازع. لكن كانت هناك ردود فعل منذ البداية (أي اتجاهات واتجاهات مضادة). فخلال الانتعاش الذي شهدته تسعينيات القرن العشرين، كانت الشركات تلقى رواجاً كبيراً لدى فئات الجمهور على اختلاف مداخيلها، واعتبر أن على الرأسمالية والإدارة الحرة مسؤولية اجتماعية لصالح حملة الأسهم؛ نظراً لأنها نشرا الثراء على نحو أضحى موضع حسد العالم. لكن القضية التي رفعت ضد شركة مايكروسوفت بسبب ممارساتها الاحتكارية مقابل الجودة غير الممتازة لمنتجاتها، كانت الإشارة الأولى على أن العصر الذهبي لنصرة أصحاب المبادرات الخاصة ومديري الشركات قد يكون إلى زوال.

الاعتناء والنزاهة

إن الاعتناء أو التركيز الأطول أجلاً على المجتمع والبيئة وأصحاب المصلحة سيستمر في التطور ليصبح إحدى القوى المهمة في مواجهة الرأسمالية المتسيدة بلا منازع. ومن المتوقع أن يتعافى هذا الاتجاه من جديد في الولايات المتحدة الأمريكية، لكنه ربما يصبح أكثر قوة مع بداية تقاعد رواد جيل الانفجار السكاني بحلول عام 2011. عندئذ، سيبدأ منتسبو هذا الجيل في إيلاء الاهتمام بالتركة التي سيخلفونها للعالم. وبالنظر إلى الضغوط القصيرة الأجل على صافي المداخيل وعلى أداء الأسهم، فإن تلك هي المدة التي ستستغرقها الشركة أو المؤسسة أو المهنة كي تشهد تطوراً متمهلاً وترسخ صورتها الاعتنائية في أعين العالم. أما الإجراءات المنفردة، حتى المهمة منها، فينظر إليها على أنها مجرد حيل تسويقية. إن الاهتمام المستمر والمنتظم بالعملاء هو وحده ما سيحسن صورة الشركة أو المهنة في أعين الجمهور والجهات التنظيمية. ومن شأن هذا النوع من الاستثمار على المدى الطويل أن يضمن وحده عرض صورة صادقة للجودة.

منذ سنوات عدة، كان أحدنا يعمل محاضراً مساعداً في إحدى كليات إدارة الأعمال، حيث كان يدرِّس دورة عن الأعمال والمجتمع. ولم يكن الطلاب المتفرغون جميعاً أذكياء فحسب، بل كانوا مهذبين أيضاً. لكن عندما كلفوا بحل تمرينات حول المشكلات المحتملة التي تواجهها الشركات بسبب السلوك الخاطئ أو غير القانوني أو غير الأخلاقي، انصب تركيزهم بلا استثناء على سبل حماية الشركة ومسؤوليها. وعند سؤالهم عن ذلك فيما بعد، تبين أن جميعهم يعتقدون - بناء على تجاربهم أثناء العمل - أن تلك هي المقاربة التي ستساعدهم على التقدم. وبعبارة أخرى، فإن ما شهدوه حولهم دفعهم إلى الخلوص إلى أن عليهم - إذا ما أرادوا النجاح - تعليق مدوناتهم الأخلاقية أو تجاهلها.

واعتقدنا عندئذ - ولانزال نعتقد - أن في ذلك إدانة دامغة للقيم السائدة في دوائر الأعمال. وقد بينت الأحداث التي طرأت منذ ذلك الحين نوعية النتائج التي يمكن أن تترتب على ذلك. فقد كانت التكاليف مذهلة بالنسبة للشركات التي قللت من شأن النزاهة لصالح الجودة.

إن المديرين الذين يريدون أن تلتصق الجودة بأسماء شركاتهم لابد أن يفهموا أنهم لـن يتمكنوا من تحقيق ذلك أبداً ماداموا لم يبدؤوا بالنزاهة، ولم يبنوا كـل شيء عليهـا. لم يكـن هناك - ولن يكون هناك - نظرية أو نظام ماهر يمكنه أن يحقق الجودة المستدامة في مؤسسة تفتقر إلى النزاهة.

ومن غير المحتمل أن تحقق النزاهة من خلال التركيز على الجودة. لكن مـن المحتمـل جداً أن تتمخض النزاهة عن الجودة.

القسم الثالث

تجاوز الفخ: رؤية الصورة الشاملة

أما وقد بدأتَ في تجاوز بعض التحيزات التي كانت تقيد ذهنك، من المهم الآن التطلع إلى ما وراء القضايا المحددة التي تركز عليها لترى الصورة كاملة. فدورات علم الاجتماع لا تركز عموماً على الرياضيات، لكن الأحداث والاتجاهات المجتمعية كثيراً ما تتماشى مع المفاهيم الرياضية.

ويمثل "قانون الأعداد الكبيرة" أحد تلك الثوابت التي يتم تجاهلها لكونها دائماً في الخلفية. بيد أن أهمية هذا القانون غنية عن التعريف؛ ففي المجتمعات المؤلفة من مئة شخص، تصبح السيطرة الاجتماعية أمراً سهلاً. أما إذا كان المجتمع مؤلفاً من مليون شخص فعندها تزداد صعوبة التحكم بدرجة كبيرة. وإذا زدنا عدد السكان إلى خمسة أو ستة مليارات فعندها يتبين لك استحالة منع الجريمة والانحراف والإرهاب بشكل كامل.

وما من سبيل لتقويم أي اتجاه اجتماعي أو سياسي أو اقتصادي على نحو كامل من دون أخذ عامل "الديمغرافيا" في الاعتبار؛ فعلى سبيل المثال من المستحيل إيجاد حل للشواغل البيئية من دون الأخذ في الاعتبار الكيفية التي تتأثر بها البيئة بأعداد الناس وتحركاتهم، وبما يتصل بذلك من عوامل اقتصادية.

لقد قيل إن المجتمع البشري لا يواجه مشكلات، وإنما مآزق. فالمشكلات يمكن حلها، أما المآزق فأفضل ما يمكن للمرء أن يتمناه بشأنها ألا تتفاقم. وقد يرجع ذلك إلى مدى ضيق تفكيرنا حين نفكر في الحلول. إن "القاسم المشترك الأدنى" ينطوي على مقاربة أوسع نطاقاً للتعامل مع المآزق الظاهرة؛ مما قد يزيد من آفاق تحولها إلى مشكلات قابلة للحل.

الفصل التاسع

قانون الأعداد الكبيرة

أثار مقال بعنوان «احتمالات الأمر» The Odds of That الذي نشرته صحيفة نيويورك تايمز عام 2002 في أحد أعدادها الصادرة يوم الأحد، عاصفة من ردود الفعل المتباينة. فقد ذكرت كاتبة المقال، ليزا بلكين Lisa Belkin، أن الناس لا يكفون عن اكتشاف مؤامرات أو مصادفات خارقة للطبيعة ربما لا تكون موجودة في الواقع. واستشهدت على ذلك بكلام الخبيرة الإحصائية بيرسي ديانكونيس Persi Dianconis من ستانفورد التي أشارت إلى أنه بالأخذ في الاعتبار أنه يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية 290 مليون شخص، فإننا سنشهد في كل يوم 290 مرة يتحقق فيها احتمال بقوة واحد في المليون. وكان من نتائج مقال بلكين أن تلقت هواتفنا مكالمات من أصدقائنا وزملائنا في طول البلاد وعرضها يسألوننا «أليس هذا ما كنتم تقولونه دائماً يا شباب؟»

حسناً، لقد قلنا ذلك بالفعل. لكن هذا لم يكن اكتشافنا ولا اكتشاف ديانكونيس أو بلكين. فقانون الأعداد الكبيرة law of large numbers كان موجوداً منذ زمن بعيد، وقد تعلمناه جميعاً في المرحلة الثانوية. لكن قلة قليلة جداً من الناس تبقى مدركة لأهمية هذا القانون الرياضي الأساسي في وضع الأحداث ضمن سياقها الصحيح بعد أن تغادر مقاعد الدراسة.

أما تعريف قانون الأعداد الكبيرة فهو:

إذا كان احتمال النجاح (ح) هو نفسه في كل تجربة من التجارب المتكررة والمستقلة، فإن فرصة نسبة النجاح التي تختلف عن الاحتمال بأكثر من مقدار ثابت موجب (ف> صفر)، يتم تقريبها إلى صفر، إذا وصل عدد التجارب (ن) إلى ما لانهاية، وذلك لكل فرصة نجاح موجبة (ف).

ومعنى هذا القانون أنه كلما تزايد عدد التجارب تزايد احتمال حدوث النتيجة المتوقعة إحصائياً. فإذا قذفت قطعة نقدية في الهواء مثلاً فسيكون احتمال أن تقع على الصورة 50٪ دائماً، وتبقى هذه النسبة كما هي في كل مرة تقذف فيها القطعة النقدية. فلو قذفتها 10 مرات، قد تحصل على صورة ثلاث مرات وكتابة سبعاً. ولو قذفتها 100 مرة، قد تحصل على صورة 60 مرة وكتابة 40 مرة. لكنك لو قذفتها 1000 مرة لأصبح الاحتمال أكبر بأن يتقارب الاحتمالان فتحصل على صورة 500 مرة وكتابة 500 مرة.

يقودنا قانون الأعداد الكبيرة الذي تم تقديره استقرائياً بشكل محافظ إلى فهم أنه كلما كبر العدد أو ازدادت المرات التي يتكرر فيها، فإن احتمال حصول أي حدث متوقع يرتفع، سواء أكان ذلك التوقع إحصائياً أم عشوائياً. وهكذا، فإذا كان لديك مفاعل نووي واحد وانقضى عام واحد على تشغيله فسيكون احتمال حصول حادث نووي أقل كثيراً مما لو كان لديك 100 مفاعل نووي على مدى 25 عاماً.

المثال الأول: الكتلة الحرجة

ثمة نتيجة أخرى مقبولة يمكننا استخلاصها من هذا القانون؛ وهي أنه كلما كبرت العينة ازدادت إمكانية تطور الكتلة الحرجة حول احتمالات بعيدة عن المركز. وكمثال، دعونا نستخدم نسبة الـ1٪ من عدد السكان. فلو كان في مجموعة مكونة من 100 شخص فرد واحد عنيف، لأمكن للأشخاص الـ 99 الآخرين السيطرة على هذا الفرد. وإذا حافظنا على النسبة نفسها فسنجد أنه في مجموعة من 1000 شخص قد يوجد 10 أفراد عنيفون، ومن المحتمل أن يتمكن الـ 990 الآخرون من السيطرة على 9 من أصل 10، لكن من المحتمل أن ينجح هذا الواحد في إثارة الرعب. وإذا رفعنا عدد الأشخاص إلى مليون شخص فقد يتمكن 990 ألف شخص من السيطرة على 9000 فرد عنيف، لكن 1000 شخص من هؤلاء العنيفين سينجحون في إحداث فوضى عارمة. ولأن اللبيب تكفيه الإشارة فلستَ في حاجة إلينا لكي نخبرك بالذي يمكنك توقعه في عالم يتكون من مليارات عدة من البشر. فما إن يصل عدد الأشخاص المعتدين إلى كتلة حرجة حتى يشد بعضهم أزر بعض، وبشكل يفوق ما قد تشير إليه النسبة الثابتة. وبعبارة أخرى، على

الرغم من أن النسبة تبقى هي نفسها، فإن قوة الكتلة الضالة ستأخذ في التضاعف. ومن شأن وجود الإنترنت الآن أن يعزز الصلات بين هؤلاء الأفراد، مما يزيد احتمالات حصول الفوضى العارمة أضعافاً مضاعفة.

يدعو الكاتب هوارد رينجولد Howard Rheingold المجموعات التي تستخدم وسائل الاتصال العالية التقنية إلى العمل المنسق، سواء كان أحدهم يعرف الآخر أو لا؛ وهو يقصد بذلك من أصبحوا يعرفون عالمياً باسم "الشلة الذكية smart mob". والنماذج المتزايدة التي تم تطبيقها بنجاح في كل الدول تؤكد قدرة الناس الذين تفصل بينهم مسافات شاسعة على التواصل، وتمرير ما شاؤوا من معلومات وخطط ومواقع. ومع تزايد عدد المحتجين من بضعة أشخاص في أرجاء متفرقة من العالم إلى عدد كبير منهم ينتمون إلى شبكة واحدة، يغدو احتمال حصول الفعل أعظم كثيراً من ذي قبل. ويقارن رينجولد ضخامة هذا التغير بما كان موجوداً في تلك الأيام الخوالي حينما استوطن الإنسان القرى وأنشأ الدول القومية. ويفيد قانون الأعداد الكبيرة في هذا الصدد بأنه حين تتجمع أعداد غفيرة بهذه الطريقة، تزداد احتمالات الحصول الفعلي للأحداث زيادة بالغة.

أما بوب ميتكالف Bob Metcalf، مخترع الإيثرنت ومؤسس شركة ثري كوم Com3، فقام بدمج قانون الأعداد الكبيرة بقانونه؛ "قانون ميتكالف"، الذي ينص على أن أي شبكة ستشهد نمواً قوياً يتزايد بزيادة عدد الأشخاص المتصلين بها. وهناك قانون آخر يدعى "أثر الفاكس"، الذي يقول إنه على الرغم من أن أجهزة الفاكس موجودة منذ عشرات السنين، إلا أنه لم يكن بمقدورك اعتبار عملية الإرسال والاستقبال عبر الفاكس أمراً واقعاً إلا بعد أن أصبح هناك عدد كاف من الناس يملكونها في أنحاء العالم. فما الفائدة من أن يكون لديك جهاز فاكس إذا كان تسعة أعشار الأشخاص الذين تحتاج إلى الاتصال بهم لا يملكون هذا الجهاز؟ لكن ما إن أصبح لدى ثلاثة أرباع الناس أجهزة فاكس حتى أصبحت عملية الاستقبال والإرسال عبر الفاكس طريقة من طرق الاتصال في حياتنا اليومية.

يتعلق هذا الأمر كله بالكتلة الحرجة. فما إن تقوم بإيصال الأعداد إلى حيث تكون لديك كتلة حرجة حتى تزداد احتمالات كل شيء، وكذلك الحال بالنسبة لتجمع هذه التأثيرات.

المثال الثاني: ضغط الرفاق

تخضع أنماط السلوك الاجتماعي والتنظيمي التي ساد الاعتقاد طويلاً بأنها تكتسب بالتعلم والثقافة لقوانين الرياضيات والفيزياء في الواقع. فقانون الأعداد الكبيرة، على سبيل المثال، مقروناً بحقل دراسة الفيزياء الساحر، يكشف لنا النقاب عن أصل ما غدا معروفاً بقانون ضغط الرفاق.

فسواء أكنا نتحدث عن الجزيئات، أم البيانات المالية، أم تحليق الطيور معاً في أسراب، نجد أن الوحدات المتماثلة تسلك سلوكاً واحداً حين تكون وحدها، لكنها تتجمع إذا خضعت لتأثير غيرها من الوحدات، حتى وإن كان ذلك يعني الابتعاد عن موضعها الأصلي. وقد استخدم جايانث باناﭬار Jayanth Banavar من جامعة بنسلفانيا وزملاؤه معيار التشتت البسيط لنمذجة هذه الظاهرة. ويستخدم باناﭬار أسلوب المشي العشوائي الذي يكون اتجاه كل خطوة فيه محكوماً بالصدفة، وذلك على سبيل الاستعارة. وهكذا، فإنه على الرغم من أن الحشد قد يبدأ من النقطة نفسها، فإن هذه الخطوات ستصبح مبعثرة بالتساوي في كافة الاتجاهات بعد مرور الوقت، لكن إضافة المتغير الرئيسي، الانسياق، إلى معادلة التشتت يغير النتيجة الحاصلة. ويعني الانسياق في حالة الماشين أن احتمال سير الناس في الاتجاهات التي يجدون أن غيرهم يسيرون فيها وارد جداً. وإذا كان الانسياق قوياً بما يكفي فإنه سيتغلب على معيار التشتت بوساطة الميل القوي والمتزايد للتجمع. وفي علم الإحصاء، يدعى نموذج التوزيع هذا الذيل الثخين fat-tailed؛ لأن جموع الناس أو الجسيمات أو البيانات أو الحيوانات يمكن أن ينتهي بها الأمر بعيداً جداً عن النقطة التي بدأت منها. وفي بحوث استطلاعات الرأي والتصويت، يعرف هذا باسم أثر الهالة halo effect الذي يتحقق حين يبدأ الجواب عن سؤال أو اثنين من الأسئلة الحرجة بالتأثير في كل الأسئلة المجاورة أو المشابهة، فتبدأ الإجابات بالتجمع معاً بدلاً من أن تتفرق إلى تقييمات منفصلة؛ أي سؤال واحد في كل مرة. وفي علم

السياسة يطلق على هذه الظاهرة تعبير "ركوب الموجة السائدة" الذي يصف ما يحدث حين يبدأ أحد المرشحين بناء كتلة حرجة تساعده في اجتذاب المزيد من المؤيدين. وهذه الظاهرة هي أيضاً جوهر فكرة مالكولم جلادويل Malcolm Gladwell في كتابه الأكثر بيعاً المتقلّب: **كيف يتسنى لصغائر الأمور أن تصنع فارقاً كبيراً** *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*.

أما الفيزيائي يوجين ستانلي Eugene Stanley من جامعة بوسطن فقد توصل إلى توزيع الذيل الثخين نفسه في عمله، وقال إن مثل هذه التوزيعات هي التي تحكم تجمعات الطيور، والإنتاجية الاقتصادية للأمم، وأسعار الأسهم. أما باناڤار فيقول إنه في النظم الاجتماعية المعروفة باسم ضغط الرفاق، يمكن للميل نحو التجمع أن يساعدنا في فهمنا الأساسي لكل المخلوقات، بدءاً بالنمل والجراثيم وانتهاء بالأشخاص الذين يبيعون الأسهم أو يشترونها أو يتبرعون للأعمال الخيرية بناء على ما يفعله نظراؤهم. وكلما زاد عدد الأشخاص المعنيين كان التأثير أشد، مما يخلق نتيجة حتمية لا راد لها.

وبدوره يقول عالم الاجتماع دونكان واتس Duncan Watts، مؤلف كتاب ست درجات: **علم عصر متصل** *Six Degrees: The Science of a Connected Age*: إن نجاح منتج ما يمكن أن يتحقق بفعل تعاقب المعلومات الذي يجعل أعداداً متزايدة من الناس تشتري المنتج نفسه لأنهم وجدوا أن الآخرين يشترونه. (ويعرف هذا المفهوم أيضاً باسم الاحتشاد أو سلوك القطيع swarming). فمن الواضح أنه كلما ارتفع عدد الناس الذين يشترون المنتج تزايد معه نشوء هذه الظاهرة. وتفسير ذلك، كما يقول واتس وآخرون، أن الأعداد الكبيرة تزيد احتمالات نشوء سلوك جماعي يمكن مراقبته، لا بل والتنبؤ به أيضاً.

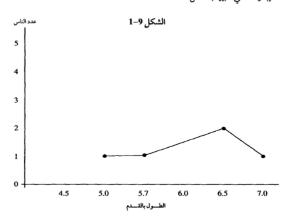
المثال الثالث: المنحنيات الجرسية

ثمة فكرة موجزة أخرى تتعلق بقانون الأعداد الكبيرة، وهي مبدأ المنحنى الجرسي bell-shaped curve الذي يعرف أيضاً باسم نموذج التوزيع الاعتدالي، وهو فرز لأي

مجتمع إحصائي إلى طيف، حيث يتجمع طرفا التناسب في النهايتين والغالبية في الوسط. ويمكن أن يضم المجتمع الإحصائي أشخاصاً أو بيانات أو أحداثاً أو أي شيء. لكن إذا كانت العينة قليلة جداً فربما لا تحصل على فرز سلس، وكلما ارتفع عدد العينة أصبحتَ قاب قوسين من شكل المنحنى الجرسي.

فلو كان لديك مثلاً مجتمع إحصائي مكون من خمسة أشخاص، قد يكون فيهم واحد قصير القامة جداً وثلاثة طوال القامة جداً وواحد متوسط القامة، فإنه يمكنك أن تجعلهم يقفون في طابور بحسب الطول. فإذا قمت الآن برسم منحنى لتوزيع أطوال قاماتهم فسيبدو المنحني شبيهاً بالشكل 9-1.

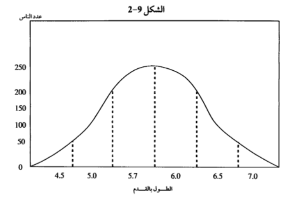
الشكل 9-1



لكنك لو وضعت 1000 شخص منتقين بشكل عشوائي من مجتمع واحد (لأن بعض المجتمعات قد يكون فيها أشخاص أطول أو أقصر ممن هم في المجتمعات الأخرى) مرتبين بحسب الطول، فمن المحتمل أن يكون لديك عدد من قصار القامة قليل جداً، وعدد أكبر ممن هم قصار إلى حد ما، وعدد كبير ممن هم أقصر قليلاً من المتوسط، وعدد

أكبر بكثير ممن يتمتعون بطول معتدل، وعدد ممن هم أطول قليلاً من المتوسط، وقلة ممن هم طوال إلى حد ما، وقلة قليلة جداً ممن هم طوال القامة جداً. وسيكون شكل المنحنى جرسياً شبيهاً بما هو موضح في الشكل 9-2.

الشكل 9-2



وهكذا نجد أن قانون الأعداد الكبيرة يفيد بأنه من المحتمل جداً الحصول على توزيع اعتدالي أشبه ما يكون بالمنحنى الجرسي إذا كان حجم العينة كبيراً. وتعد المنحنيات الجرسية مهمة لفهم التغير المجتمعي؛ لأن طرفي المنحنى يلهمان الوسط ويعيدان تحديد شكله. وهذا يساعدنا في التكهن بقدر معقول من اليقين باحتمال أن تتحول مجموعة ضالة مثلاً إلى تيار رئيسي سائد. وعلى سبيل المثال، إذا قمنا بإضافة نسبة حالات الطلاق التي تقارب الآن 50٪ إلى أولئك الذين لم يسبق لهم أو لهن الزواج أو الترمل، مع افتراض أن ثلث عمرهم على الأقل هو المتبقي لبقائهم أحياء، نستنتج أن الزواج من نفس الشخص لمدى الحياة أصبح نمط الحياة البديل. فحالات الزواج الطويلة الأمد والمدة ليست هي التيار السائد، وبذلك فقد انتقلت إلى الطرفين كما تنتقل المجتمعات الإحصائية ضمن المنحنى بشكل بارز.

ما الذي يخبئه المستقبل؟

قد نشهد في المستقبل تسارعاً في الأحداث يجعل الاتجاه السائد يضم عائلات من المثليين وعائلات متعددة الأعراق وأمهات عازبات ورجالاً ونساء يعيشون عيشة الأزواج خارج رباط الزوجية، ورجال دين من أديان بديلة، وأطباء يمارسون الطب البديل، ونوابغ في الحاسوب، ... وهلم جراً. لكن قانون الأعداد الكبيرة يقول إنه ما إن يتم الوصول إلى الكتلة الحرجة حتى تجتذب هذه الكتلة المزيد إليها، أي أن ما كان طرفاً يحتمل جداً أن يقترب من الاعتدالية.

وهذا العامل مهم كثيراً في توقع قيمة الأسواق الرائدة، ومسارات القضايا السياسية، ومستقبل استياء العمال، واحتمال تعرض الشركة إلى السرقة أو أعمال التخريب. إنه باختصار كل ما تريد معرفته أو قد تواجهه في عالم واسع من التنوع والترابط المُحكَم. وهذا هو السبب الذي يدعونا للقول إن الإرهاب لن يزول أبداً، ولا البطولة أيضاً. وهذا هو السبب في أن الأسواق الرائدة، على الرغم من نسبتها في المجتمعات الإحصائية قد تكون ضئيلة، فإنه يمكن أن ينظر إليها المسوقون الأذكياء على أنها أسواق جملة. والسبب في ذلك أن الأعداد تصبح أكثر أهمية من النسب المئوية في المجتمعات الإحصائية الكبيرة جداً. وهذا هو السبب أيضاً في اجتذاب أسواق السلع والخدمات الترفية العديد من الأشخاص إليها اليوم؛ فالناس الموسرون لا يشكلون سوى نسبة ضئيلة نسبياً من العدد الإجمالي للسكان. ولكن في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها، يمكن لنسبة ضئيلة من أصل 290 مليون شخص أن تعد رقماً ضخماً، وبالتالي سوقاً مربحة جداً. وقد استهوى سلوك تلك السوق وقيمها أشخاصاً آخرين. وهذا هو السبب أيضاً في أن مسؤولي الموارد البشرية وشركات التأمين سيواجهون تحدياً يتمثل في قبولهم، وليس رفضهم، أنماط السلوك والحياة التي كانت تعد غير مقبولة في الماضي.

وثمة صورة مغايرة لسوق الترف تتمثل في العدد الضخم من السكان الريفيين الفقراء التي هي شريحة مهملة تقليدياً من قبل المسوّقين. والحقيقة أن عدد الفقراء في العالم يزيد كثيراً على عدد الأغنياء؛ ولذلك أسست شركة هندوستان ليفر Hindustan Lever في الهند ولاءً

لماركتها بالاهتمام بهذه الشريحة؛ فمنحت هؤلاء المستهلكين منتجاتها من الصابون والمواد الأخرى، ليحصلوا بذلك على فرصة اختيار المنتجات التي تجمع بين الشهرة والقيمة الجيدة، وهي الأشياء التي يريدها الفقراء، تماماً كما تفعل الطبقتان الثرية والمتوسطة. ويدل تسويق المنتجات العالية الجودة إلى الفقراء على احترامهم، وهو عامل آخر يسهم في استقطاب ولاء المستهلك للمنتج. وقدرت هندوستان ليفر أنه بحلول عام 2010 ستتحقق 50٪ من مبيعاتها في العالم النامي؛ إذ توصلت الشركة إلى نتيجة مفادها أن مشتريات قليلة من قبل أعداد هائلة من الناس الفقراء يمكنها مضاعفة المبيعات وجني الأرباح الوفيرة.

والمال والاحترام بينهما قوة تجاذب لا تقاوَم؛ فإذا حققت شريحة ثانوية نمواً كبيراً في تعدادها وصل حداً مقبولاً، وأصبحت حينها جذابة كسوق، فإنها بذلك تكون في طريقها لأن تصبح موضع اعتراف وتقدير. وتكون النتيجة التالية أن هذه السوق الجديدة تطور تأثيرها في الأشخاص الآخرين، فتبدأ المجلات والمنتجات المالية والاستهلاكية، والإعلانات كلها في التركيز على هذه السوق، كما حصل بالنسبة لمجتمع المثليين. وهذا بدوره يمكن أن يؤثر في علم السياسة، كما فعل مجتمع المثليين حين ركز على مرض الإيدز ونجح في إدارة حملة لإعادة تخصيص التمويل في مجال البحوث الطبية. وباستخدام هذا المثال كدرس عملي، وباستغلال القوة الفاعلة لشبكة الإنترنت، مارس أشخاص معنيون آخرون ضغطاً سياسياً لجذب الانتباه إلى قضاياهم الخاصة، وبذلوا قصارى جهدهم لكسب الدعم لها. وعلى الرغم من أن العديد من هذه القضايا اشتمل على نسب ضئيلة فقط من السكان، فقد كانت أعدادها الفعلية كافية للتأثير في السياسة العامة.

إن قانون الأعداد الكبيرة مبدأ رياضي بسيط وأساسي. وإذا تمكنت ذاكرتك من استعادته فسيكون عوناً كبيراً لك في التقليل من التعرض لعنصر المفاجأة الذي يمكن أن تتمخض عنه الميول أو الأحداث التي تخبئها الأقدار في جعبتها. وحين تستخدم هذا القانون يمكنك أن تحرر ذهنك من أي قيد، فتقدر على التصور والإبداع، ومن ثم زيادة الفرص أمامك في حياتك المهنية والشخصية على السواء.

الفصل العاشر

الديمغرافيا

نقل مقال نشر في عام 2002 حول الديمغرافيا في مجلة ذي إيكونوميست *The Economist* عن الفيلسوف أوجست كومت Auguste Comte قوله «إن الديمغرافيا هي المصير». ولاريب في أن الديمغرافيا هي أحد العلوم التي تلعب دورها الحاسم في تحديد الميول المستقبلية واتجاهاتها. وعلى سبيل المثال، كما رأيت في مستهل هذا الكتاب، يصل سكان العالم إلى أعمار متقدمة لم يسبق لها مثيل من قبل. فقد ارتفعت أعمار ما يزيد على 600 مليون إنسان عام 2002 إلى أكثر من 60 عاماً. ويبلغ مليون شخص سن الستين شهرياً، ومن المتوقع أن يكون هناك نحو ملياري إنسان فوق الستين سنة من العمر عام 2050. ونظراً إلى معدل الولادات الأدنى من مستوى الإحلال، ستفوق نسبة المسنين للمرة الأولى في تاريخ البشرية نسبة الشباب.

إن ذلك سيؤدي لا محالة إلى سلسلة من النتائج الحرجة؛ فخطط التقاعد العامة والخاصة ستتعرض للإجهاد على نحو خطير، وسيكون من الضروري إعادة النظر في التقاعد نفسه. وسيجد العديد من أطفال البلدان التي تعيش فيها نسبة هائلة من المتقدمين في العمر أن والديهم سيكونون أقرب الأقرباء إليهم، نتيجة افتقادهم الإخوة أو الأخوات، أو الأقارب المتحدرين من أخوال أو أعمام. وستُجبر الثقافات المتجانسة التكوين على قبول المزيد من الهجرات. وستؤدي هذه الأمور التي يتعذر اجتنابها إلى اضطرابات سياسية واجتماعية، وإلى ظهور منتجات وأسواق لم تكن بمثل هذه القوة والأهمية من قبل، كما ستؤدي في العديد من الحالات إلى ابتكارات يمكنها خلق المزيد من الفرص والتحديات الكبيرة.

المثال الأول: الديمغرافيا والإسلام

فور وقوع أحداث 11 سبتمبر المروعة، قيلت ملايين الكلمات وكتبت، متسائلة عن سبب ما حدث. وتراوحت الأسباب بين تعصب ديني ضد سياسة الولايات المتحدة

الأمريكية (أو انعدام مثل هذه السياسة) في الشرق الأوسط، ومن "صدام الحضارات" إلى الفقر، ومن انعدام الفرصة الاقتصادية إلى الإمبريالية الأمريكية. وقد تكون هذه التفسيرات التي قيلت كلها صحيحة، ولو في جزء منها على الأقل. لكن ثمة عاملاً سبيباً لم يتطرق إليه أحد بشكل كامل وهو العامل الديمغرافي. وقد يكون هذا العامل هو القوة المحركة الأكثر أهمية على الإطلاق.

في كتابهما البارز **الحيوان الإمبريالي** ***The Imperial Animal*** عام 1971 قال العالمان الشهيران ليونيل تايجر Lionel Tiger وروبن فوكس Robin Fox المتخصصان في الأجناس البشرية إن «السؤال المحوري في أي نظام اجتماعي هو: ما الذي نقدمه للشباب الذكور؟» وهذا السؤال المؤرق يعد وثيق الصلة بشكل خاص بمسألة العلاقات بين الإسلام والغرب، بكل ما يشوبها من خوف وعداء وشك وعدم ثقة واستياء.

حري بنا أن نذكر في البداية أن الذكور اليافعين في كل المخلوقات تقريباً، حسبما تفيد دراسات علماء الأنثروبولوجيا وملاحظاتك الشخصية، مجبولون على التنافس والجرأة ومناطق النفوذ وحتى العنف. فهرمون التّستوستيرون الذكوري يجري فيهم دون ضابط. وقد كافحت المجتمعات عبر التاريخ البشري من أجل السيطرة على طاقات هذه الفئة الفتية وتوجيهها إلى ما يفيد المجتمع لا ما يضره.

فلننظر من هذا المنطلق إلى ديمغرافيا البلدان المسلمة، وبخاصة الدول العربية، مقارنة بدول الغرب. كان 54٪ من سكان مصر عام 2005 تحت سن الخامسة والعشرين، مقابل 60٪ في السعودية و61.8٪ في أفغانستان. أما في الولايات المتحدة الأمريكية فكان 35٪ من السكان دون الخامسة والعشرين من العمر، مقابل 26.05٪ في اليابان و32٪ في المملكة المتحدة و32٪ في كندا. ووفقاً لمكتب الإحصاء في الولايات المتحدة الأمريكية، وصل العمر الوسيط لسكان الولايات المتحدة الأمريكية عام 2000 إلى 36 عاماً. وسيصل عام 2015 إلى 38 عاماً، وعام 2030 إلى 39 عاماً. وفي أوربا الغربية سيكون العمر الوسيط عام 2015 نحو 43 عاماً، ليصل عام 2030 إلى 45 عاماً. وفي بلد مسلم واحد، وهو باكستان، سيكون العمر الوسيط 24 عاماً في عام 2015، و29 عاماً في عام 2030.

كما يبلغ مجموع عدد السكان في الدول العربية الاثنتين والعشرين نحو 280 مليون نسمة، وهو رقم قريب جداً من عدد سكان الولايات المتحدة الأمريكية. لكن الفارق الكبير بين الجهتين هو أن ما يزيد على ثلث الـ 280 مليون عربي هم دون السادسة عشر عاماً من العمر. ومن المتوقع بحلول عام 2020 أن يصل عدد السكان العرب إلى نحو 460 مليون نسمة. ويصل معدل الخصوبة؛ أي متوسط عدد المواليد للمرأة الواحدة، إلى 6.1 في السعودية، و6.9 في أفغانستان، و5.5 في باكستان.

قارن هذه النسب مع مثيلاتها في دول الغرب لتجد أن معظم البلدان المتقدمة تشهد انخفاضاً هائلاً في معدل الولادات؛ فمعدل الخصوبة بين الإيطاليين يبلغ 1.2، وسيبلغ معدل الإحلال 2.1. ومعدلات الخصوبة في كل من إسبانيا واليونان وجمهورية التشيك والنرويج وروسيا وغيرها منخفضة أيضاً. وهذا معناه أن عدد سكان تلك الدول سينخفض. ويوجد في عالمنا اليوم نحو 64 بلداً يشكلون ما نسبته نحو 45٪ من سكان العالم لديهم معدلات خصوبة تقع دون مستوى الإحلال. وكنتيجة لذلك، ستشهد تلك الدول انخفاضات بارزة في عدد سكانها. وهذا لا يتضمن البلدان الأوروبية وحدها وحسب، بل سلسلة طويلة من غيرها؛ كاليابان وإيران وسريلانكا وكوريا. وإذا لم يحصل أي تغيير فسينخفض عدد سكان إيطاليا إلى 8 ملايين نسمة بحلول عام 2100، وستخسر ألمانيا 85٪ من سكانها في ذلك العام. وبحلول عام 2050 سينخفض عدد سكان اليابان بنسبة 14٪، وسيبلغ العمر الوسيط فيها 49 عاماً، ومن الممكن أيضاً أن ينخفض عدد سكان روسيا بنسبة الثلث. والولايات المتحدة الأمريكية، وحدها من بين الدول الصناعية الكبرى، يمكنها توقع حصول زيادة في عدد السكان؛ وسبب هذا أنه على الرغم من معدل الولادات في الولايات المتحدة الأمريكية الذي يقل عن معدل الإحلال 2.1 بنسبة ضئيلة جداً، فإنها تمتاز عن غيرها بالهجرات المتزايدة إليها. ويقترب معدل الولادات 3.0 في صفوف أبناء أمريكا اللاتينية الموجودين في الولايات المتحدة الأمريكية، وهم يعدون شريحة تنمو بسرعة. لكن معدل نمونا لا يذكر مقارنة بمثيله في البلدان العربية.

ما الذي يعنيه كل ذلك؟ خذ في الاعتبار بعض العوامل:

- يلتحق الكثير من الشباب في الدول المسلمة بالجامعات.

- لا يواكب النمو الاقتصادي في البلدان المسلمة النمو السكاني، وهذا يعني أن المزيد من الشباب بمن فيهم ذوو التحصيل الجامعي سيفتقرون إلى الفرصة الاقتصادية.

- إن التوافر المتزايد لتقنيات الاتصالات وزخم المعلومات عن الإسلام يسهل نشر الأيديولوجيات المتطرفة وتجنيدها. أما أنماط الإسلام الأقل عنفاً فلن تتمكن من المنافسة في الواقع لأن الشباب سيفضلون دوماً النار على الجليد، وهذا الكلام لا يقتصر على الإسلام وحده، لأن هناك انجذاباً متزايداً في صفوف الشباب الأمريكيين إلى التعبير الديني الأشد تأججاً.

وفي شهر تموز/ يوليو 2002 أصدرت مجموعة متعددة الجنسيات من المثقفين العرب، تحت رعاية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقريراً متشائماً حول حالة الوطن العربي، عنوانه: **تقرير التنمية الإنسانية العربية 2002**. وقد صور هذا التقرير الواقع المؤلم والحاجة الماسة في البلدان العربية إلى التنمية الاقتصادية والتحرر السياسي. فقد بدا المراهقون العرب الذين تمت مقابلتهم لصالح التقرير فاقدي الأمل. وعبر نحو 50٪ منهم عن رغبتهم في الهجرة إلى أمريكا الشمالية وأوربا أو كما قال أحدهم معلقاً على ذلك. ومهما يكن، فإن هذا التقرير يبين كم هي كئيبة وموحشة آفاق الشباب في 22 بلداً عربياً.

ولعل أكثر العوامل التي تبعث على الخوف هو ذلك التطور الذي نشهده نابعاً من اليأس الفلسطيني. فعبر التاريخ، كان أهم رادع عن الحروب هو عدم استعداد الأمهات لفقدان أبنائهن في المعارك، فإذا نظرنا إلى بضع سنوات خلت فسنجد أن المقاومة المتزايدة التي أبدتها الأمهات الروسيات هي التي أجبرت الاتحاد السوفيتي على إنهاء حربه في أفغانستان. لكن بعض الأمهات الفلسطينيات يهللن لأولادهن وحتى لبناتهن، ويشجعنهم على الاستشهاد. وإذا ما انتشرت هذه العقلية في الدول المسلمة الأخرى، في سياق العوامل العديدة التي سبق لنا تعدادها فستفوق العواقب المحتملة أي تصور.

وعلى العموم، لن يكون لأي تحليل لمستقبل الإرهاب فائدة تذكر ما لم يأخذ في الحسبان الأهمية الشديدة للديمغرافيا.

المثال الثاني: ما السبب في أهمية عدد الشباب؟

بالعودة إلى التساؤل عن ماذا لدينا لنقدمه إلى الشباب الذكور، نرى أن التغيرات التي تطرأ على فن الحرب ستكون ذات تأثيرات متنامية في المستقبل أيضاً. فقد استغلت الدول على الدوام طاقات الشباب الجريئة في الجندية والقتال. وفيما أخذت الحرب تعتمد اعتماداً شديداً على التقنيات الحديثة، يتساءل بعض المراقبين إن كان مجرد الضغط على أزرار سيشبع رغبات الشباب الذكور في العنف أم لا. وفي هذا السياق، قد يغفل أولئك الذي ينتقدون العنف في أفلام الفيديو والألعاب الحاسوبية حقيقة أن هذه النشاطات الافتراضية قد تعد بديلاً فاعلاً عن العنف الحقيقي.

وعلى الشركات أن تزيد يقظتها لاحتمال ظهور غرائز عدوانية وتنافسية للشباب الذكور تتبدى بالنزعة الجنسية sexism والتحرش الجنسي. والأمثلة على ذلك من وول ستريت تنبئنا كم يمكن لهذه المشكلة أن تكون واقعية، وبخاصة في الشركات التي لديها تقاليد فحولية.

وقد تكمن الصعوبات التي يجدها معظم الشركات في أسلوب العمل الجماعي كفريق، ولو جزئياً على الأقل، في حاجة الشباب الذكور إلى الفوز، ورغبتهم الجامحة في أن يُنظَر إليهم كمنتصرين. أما الأسلوب التعاوني الذي قد يعود ببعض النفع على الشركة فلا يؤدي دائماً إلى أداء متفوق لشباب ذوي دوافع تنافسية.

وثمة نقطة تعد محط قلق كل الشركات؛ وهي أثر مشكلات الميزانية في التعليم العام، وبخاصة خفض ميزانية النشاطات اللاصفية (خارج المناهج) كالألعاب الرياضية مثلاً، لأن ذلك يخفض فرص الذكور الشباب في أن يجدوا في الرياضات الجماعية متنفسات إيجابية؛ مما يمكن أن يؤدي بدوره إلى مشكلات متفاقمة تحدث في أماكن العمل وتكاليف باهظة تنجم

عن الجريمة وتخريب الممتلكات العامة كالقرصنة الحاسوبية والسرقة. ويبدو أنه لا مفر للشركات من أن تخصص جزءاً من دعمها المالي لبرامج النشاطات اللاصفية المهملة.

ويستحسن العديد من الأشخاص الأكبر سناً انخراط الشباب في أمور الدين، ويرون في ذلك شيئاً إيجابياً لهم ولمجتمعهم على السواء. لكن - كما لاحظنا - يضيف الشباب إلى الدين حماسة متقدة وشغفاً يمكن أن يتطور إلى عقلية صليبية متطرفة قد تؤدي بدورها إلى تصادم ثقافات، داخلياً وعالمياً.

وثمة مسألة أخرى خطيرة جداً تتعلق بالشباب، وهي تنامي الاختلال في التوازن بين الذكور والإناث في كل من الصين والهند؛ ففي هذين البلدين نتج من عمليات الإجهاض المستندة إلى تحديد جنس الجنين ووأد البنات أعداد فائضة جداً من الشباب الذكور في الفئة العمرية بين 15 إلى 34 سنة. فعدد الذكور في هذه الفئة في الصين يصل إلى 13 مليوناً، وفي الهند إلى 16 مليوناً. ودقت حكومتا البلدين ناقوس الخطر لاحتمال أن يؤدي هذا الخلل في التوازن إلى انفجار. فزادت الحكومتان عدد المجندين في صفوف الشرطة والجيش، واستخدمتا هؤلاء الشباب الذكور كعمالة مصدَّرة. لكن هذا لن يكفي وحده، وقد يكون شن الحروب إحدى الطرق أمام هذين البلدين كي يخفضا التهديد الداخلي الذي يمثله هذا الفائض من الذكور.

المثال الثالث: الديمغرافيا الآسيوية

العلاقة بين الصين واليابان معقدة ومتغيرة. وكبداية، دعونا نلق نظرة على بعض الإحصائيات السكانية الأساسية. فقد وصل عدد سكان الصين عام 2002 إلى 1.28 مليار نسمة، وهو رقم مرشح للارتفاع إلى 1.45 مليار بحلول عام 2020. أما عدد سكان اليابان عام 2002 فكان 127 مليوناً، مع احتمال انخفاضه إلى 122 مليوناً عام 2020. وإذا أضفنا هذا الانخفاض إلى تقدم هؤلاء السكان في العمر نجد أن ثمة ما ينذر بحدوث مشكلات كبرى. وقد أظهرت دراسة أجراها المعهد الياباني للتأمين على الحياة عام 2004 أن اليابانيين، وعلى نحو متزايد، يؤجلون الزواج أو يجتنبونه كلياً. فنسبة 54٪ من اليابانيات

اللواتي في أواخر العقد الثاني من العمر عازبات، أي بزيادة 31٪ عما كان عليه الوضع منذ عشرين عاماً. ونصف العازبات اليابانيات اللواتي تتراوح أعمارهن بين 35 عاماً و54 عاماً يزعمن أنه ليس لديهن أي نية للزواج. وقد بلغ العمر الوسيط عام 2000 في اليابان 38.6 عاماً، وهو بذلك واحد من أعلى المعدلات في العالم المتقدم. وسيحمل عام 2020 في طياته رقماً مذهلاً يصل إلى 45.1 عاماً.

أما الأرقام المقابلة في الصين فهي عمر وسيط بلغ 29.9 عاماً عام 2000، ومتوقع ارتفاعه إلى 37.1 عاماً عام 2020.

وعلى الرغم من انخفاض الاقتصاد الياباني الذي دام عقداً من الزمن، فقد حل في المرتبة الثانية بين أكبر الاقتصادات في العالم عام 2002 بعد الولايات المتحدة الأمريكية فقط. أما اقتصاد الصين فكان، كما يمكن لأي شخص توقعه، ثالث أكبر هذه الاقتصادات. وفيما ركن اقتصاد اليابان إلى الهدوء، متعثراً لمدة زادت على العشر سنوات، كانت الصين تشق طريقها مسرعة نحو الأمام. وثمة تنافس يسود بين البلدين؛ تنافس زاد في حدته الشك وانعدام الثقة العميقان بين هذين البلدين، وجل ذلك ناشئ من نزاعاتهما التي تعود إلى القرن العشرين.

هل ستواصل الصين نموها وازدهارها؟ وهل ستتمكن من تخطي اليابان والهيمنة على الشرق الأقصى اقتصادياً؟ هل تنزلق اليابان في مهاوي الانحدار والوسطية؟ هل ستجبر على تسليم قيادها إلى قوة الصين الاقتصادية والسياسية والعسكرية؟ من الواضح أن الديمغرافيا ستؤثر بقوة في النتيجة النهائية. وما العديد من الشركات التي تهرع إلى الصين لترسيخ جذورها فيها إلا شاهد على أهمية الديمغرافيا!

المثال الرابع: الهجرة

ثمة عامل ديمغرافي آخر ينشأ من الخلل في التوازن السكاني (الشباب مقابل المسنين) بين دول الشمال المتقدمة ودول الجنوب الأقل تقدماً، ألا وهو الهجرة؛ إذ ستقوم أعداد هائلة من الشباب الذين هم في أمس الحاجة إلى فرصة اقتصادية بشد الرحال صوب

الشمال. وستكون هذه الحركة الشبيهة بجيش من النمل عديمة الشفقة، فإما أن يتحركوا أو يموتوا جوعاً. وبينما سيفعل العديد من الدول المتقدمة، إن لم يكن جلها، كل ما بوسعها للحدّ من الهجرة، لن ينجح أي منها في الحؤول دون حدوثها. وفي الحقيقة، ينتاب المراقبين شعور بأنه إذا كانت الضوابط فاعلة جداً فستكون النتيجة انفجاراً للعنف يعم العالم.

لاريب في أن الشمال محتاج إلى عمال أكثر مما يرده من سكانه المحليين. لكن ليس هناك أي بلد، حتى تلك البلدان التي لديها سياسات هجرة تحررية نسبياً، مثل كندا والولايات المتحدة الأمريكية، يريد أن يأخذه الطوفان في طريقه. فلابد من سياسات فاعلة تخفف أسوأ التأثيرات الناجمة من الهجرة وتشجع التنمية في البلدان الفقيرة. ويمكن للأعمال التجارية أن تساعد في خلق وظائف ورواتب أعلى في العالم النامي.

وهناك عوامل أخرى تسهم بدورها أيضاً في مشكلة الهجرة؛ فالمشكلات البيئية مثل انتشار الصحارى الناتج من الاستعمال المفرط للأراضي الزراعية واحتباس المطر تسهم كذلك في خلق مشكلة لاجئين. فما لا يقل عن 25 مليون شخص قد يكونون شردوا أصلاً بسبب مشكلات كهذه (ربما بنسبة تفوق ما تمخضت عنه أعمال الحروب والاضطهاد). وهناك 900 مليون شخص آخرون يعيشون في مناطق هامشية بيئياً. ويمثل الافتقار إلى مياه الشرب أو الفيضانات الشديدة، من الأسباب المحتملة للنزاعات في المستقبل؛ ومن ثم أسباب محتملة لتدفق سيول أعظم من اللاجئين.

ويمثل الغذاء أيضاً عاملاً آخر يسهم في مشكلة تدفق اللاجئين. فبينما يتواصل الأمل في إمكانيتنا إطعام الأفواه الجائعة في العالم، وبالأخص من خلال التطورات التقنية، هناك أيضاً أسباب تبعث على القلق من احتمال أن تواجهنا أزمة غذاء. ووجه القلق بالتحديد هو الأثر الهائل المحتمل لتحول الصين من النظام الغذائي المرتكز على الحبوب إلى آخر يقوم على استهلاك اللحوم؛ فتربية الصينيين للمواشي ستزيد انتهاكاتهم لأراضيهم المناسبة لزرع المحاصيل بالتحول إلى الاهتمام بزراعة الحبوب الخاصة بالأعلاف. وقد يؤدي هذا بدوره إلى حاجة الصين نفسها إلى استيراد كميات هائلة من الحبوب، مما سيرفع أسعار الحبوب عالمياً، ويزيد من حرمان الدول الأشد فقراً وزعزعة استقرارها.

ويمثل التمدن أيضاً ميداناً آخر تتفاقم فيه المشكلة؛ فللمرة الأولى في التاريخ، يعيش أكثر من نصف سكان العالم في المدن. فأمواج المد الهائلة من حركة الناس إلى المدن في بلدان العالم الثالث تخلق خطراً صحياً عظيماً. وتصبح المدن التي تشهد نمواً متسارعاً بؤراً لنقل الأمراض، فتنشأ بذلك أوضاع (وتكاليف) لا طاقة لبلدانهم بالتعامل معها، وسرعان ما ستغزو هذه الأمراض بلدان العالم المتقدم.

يتضح مما سبق أن ثمة حاجة عظيمة إلى جهد جماعي متناغم يتفهم المشكلات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الأساسية التي تجعل الهجرة الداخلية والخارجية مسألة غير قابلة للشفاء في ظاهرها. ولن يؤدي الفشل في القيام بهذا الجهد إلى مشكلة أكبر وأكثر تكلفة فحسب، بل وإلى تزايد احتمال نشوء النزاعات، وانتشار ظاهرة كره الأجانب المسعورة.

المثال الخامس: التقدم في العمر

لنلق نظرة عن كثب إلى بعض جوانب التقدم في العمر لنعرف كيف أن أثره سيكون عميقاً في مستقبلنا. فكما ذكرنا سابقاً، من المتوقع أن تصل أعمار الناس في العالم من سن الستين وما فوقها إلى مليارين بحلول عام 2050. وللمرة الأولى في تاريخ البشرية، سيكون عدد الأشخاص الذين تزيد أعمارهم على 59 عاماً أعلى من أعداد من هم دون السادسة عشرة من العمر. وبحلول عام 2050 سيكون خُمس السكان المسنين في عمر 80 عاماً أو أعلى. ومن المتوقع أن ينخفض معدل الدعم المحتمل (PSR)؛ أي عدد الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 15–64 عاماً لكل شخص عمره 65 عاماً أو أكثر، من 9 أشخاص (عام 2000) إلى 4 أشخاص.

إن الهواجس الاقتصادية التي ستنشأ من مسألة التقدم في العمر كثيرة إلى درجة تستدعي منا وقفة للتأمل؛ فكيف سيكون بمقدور المجتمعات تلبية الاحتياجات الاقتصادية وتوفير الرعاية الصحية لتلك الأعداد الضخمة من السكان المسنين؟ أما الدول التي تعامل مسنيها بسخاء، كتلك الموجودة في أوربا، فلن تقدر على مواصلة القيام بذلك دون أن تجري تغييرات اقتصادية واجتماعية جذرية.

وسيؤثر تحول العالم إلى جيل المسنين في زيادة حدة المنافسة التجارية بين دول الاتحاد الأوربي والولايات المتحدة الأمريكية. وتقول مجلة ذي إيكونومست إن عدد سكان أوربا، الذي يزيد الآن على 450 مليون نسمة، قد ينخفض إلى 360 مليون بحلول العام 2050. أما الولايات المتحدة الأمريكية، التي يقارب عدد سكانها حالياً 290 مليون نسمة، فسيتراوح عام 2050 بين 400 مليون و 550 مليون نسمة. وبشكل أبلغ تأثيراً، يفيد مكتب الإحصاء الأمريكي أن العمر الوسيط في الولايات المتحدة الأمريكية سيصل إلى 38 عاماً عام 2050، بعد أن يكون قد وصل إلى ذروته، 39 عاماً، عام 2030. بينما سيكون 52.7 عاماً في أوربا. وستصبح الانعكاسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لهذا الأمر مرعبة. وسيكون العبء التقاعدي في أوربا كالمرساة الضخمة التي تشد الاقتصاد للمحافظة على سلامته.

وسيغدو لزاماً على الكثير من المسنين التحول من كونهم مستنزفين للاقتصاد إلى مساهمين فيه. ولابد من إيجاد طرق للتعويض عن استخدامهم الشديد لموارد الرعاية الصحية، أو الحد منها قدر الإمكان. وستصبح أفواج المهاجرين من البلدان الأقل تقدماً ضرورة قصوى.

وقد استكشف كتابنا بيولوجيا المكتب *Office Biology* الصادر عام 1993 حقيقة أن اليد العاملة المسنة ستتطلب مكان عمل مختلفاً؛ فمثلاً مع تقدم الإنسان في العمر، تتغير قدراته البصرية. فالشخص العادي في عمر الستين يحتاج إلى ثلاثة أضعاف الإضاءة ليرى شيئاً ما كما كان يراه وهو في العشرين من عمره، وتصبح العدسات الطبية أثخن، وهذا يجعل الوهج مشكلة حقيقية. وسيتحتم على شركات السيارات والتأمين بذل المزيد من الاهتمام بمسألة القيادة الليلية. وستنخفض القدرة عند المسنين على التمييز بين الدرجات اللونية؛ فالعدسة والقرنية والسائل الزجاجي داخل العين يغدو لونها أصفر كلما تقدم المرء في العمر، وهذا يغير مداركه الحسية للألوان ودرجاتها، مما يزيد صعوبة التمييز بين اللونين الأزرق والأخضر مثلاً.

وكذلك تضعف حدة السمع؛ فعلى مر الزمن، تفقد الأذن قدرتها على التقاط الذبذبات الأعلى، وبخاصة تلك التي تصل إلى نحو 1000 دورة/ الثانية (1 كيلو هرتز). ويمكن للصوت البشري أن يغطي مدى يتراوح بين أقل من 100 دورة/ الثانية وأعلى من 8000. وتبدأ القدرة على سماع الكثير من الأصوات الواقعة في هذا المدى بالتلاشي كلما تقدم الإنسان في العمر. (تجدر الإشارة إلى أن الرجل يبدأ التعرض إلى انخفاض لا بأس به في القدرة على السمع بمتوسط ست سنوات أبكر من المرأة. ولأن المرأة والطفل يتكلمان بذبذبات أعلى، يصعب على المسنين سماعها أكثر من غيرهما). ومن الحكمة أن نتذكر أن القدرة على الالتقاط الجيد للكلام عبر المدى الصوتي يمكن أن تكون أقل بنسبة 5٪ في الأشخاص الذين في الأربعينات من العمر مما كانت عليه في العشرينيات من أعمارهم.

يميل الأشخاص المسنون الذين أفنوا حياتهم في المهنة، كأولئك الرياضيين المسنين، إلى أن يكونوا أقل قدرة على التعامل مع الضغط والإرهاق. وهم يعانون من جراء تعرضهم للإصابات بسهولة أكثر من غيرهم، ويستعيدون عافيتهم بشكل أبطأ. ولذلك كانت الغاية من تصميم الهندسة البشرية ergonomics* هي التقليل ما أمكن من احتمال أن تتسبب بيئة العمل في الأذى للعمال، مع منحهم المزيد من الراحة في مكان العمل. وسيكون على هذه الهندسة البشرية أن تنحاز إلى العمر مستقبلاً: ما الأفضل ليد عاملة أكبر سناً؟ وما الذي من شأنه تخفيض الإرهاق العضلي والتقليل من فرص تطور حالات عضلية ـ عظمية كالتهاب الأوتار، أو تناذر النفق الرسغي، أو التهاب الأربطة؟ إن الهندسة البشرية التي يعد تصميم المنتجات في أمس الحاجة إليها يجب أن تهتم بالتأثيرات المختلفة للألوان والضجيج على العاملين المسنين.

حري بنا أيضاً ألا ننسى سن اليأس عند النساء. فالنسوة اللواتي ولدن في فترة طفرة الإنجاب** يصلن إلى سن اليأس بالملايين. والعديدات منهن يعانين أعراضاً موهنة يمكن

---

* الدراسات التي تهدف إلى جعل الآلات وظروف العمل وأساليبه تتلاءم مع إمكانات الإنسان البدنية وقدراته النفسية، لتوفير الأمن الوظيفي والراحة له مع رفع مستوى كفاءة العمل. وتعتمد هذه الدراسات على توليفة من علوم التشريح، ووظائف الأعضاء، والنفس، إلخ. (المترجم)

** الزيادة الكبيرة في معدل المواليد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1947-1961. (المترجم)

أن تؤثر في عملهن. والأنكى من ذلك أن الحجم الصافي لهذه السوق سيؤدي إلى إجراء المزيد من البحوث الصيدلانية، ولاسيما بعد أن استمر الجدل حول إعلان عام 2002 الذي يفيد بأن العلاج الهرموني التعويضي المطبق عالمياً يمكن أن يكون ضرره أكثر من نفعه.

ومن الممكن أيضاً أن يكون للتقدم في العمر تأثير مستقبلي عميق جداً في النماذج السكنية. فحركة المسنين في القرن العشرين صوب الجنوب في الولايات المتحدة الأمريكية قد لا تستمر. فعلى سبيل المثال، قد يختار العديد من المتقاعدين البقاء حيث هم. وهذا يؤدي إلى ما يطلق عليه علماء الشيخوخة gerontologists مصطلح "المجتمعات التقاعدية المتكونة طبيعياً". لذلك يجب على القائمين على تطوير شقق واسعة، كتلك الموجودة في المدينة التعاونية بمدينة نيويورك، ومجتمعات الضواحي، إضافة المرافق التي يحتاج إليها المسنون أو يطالبون بها، كمراكز رعاية المسنين، والرعاية الصحية المنزلية، والبرامج التعليمية، وهلم جراً. هذا ويعيش 11٪ من المسنين حالياً في دور رعاية المسنين أو في المجمعات التي تحتوي على الوسائل الضرورية لمساعدتهم في العيش المريح. وبحلول عام 2030، قد يكون هناك ما يزيد على 60 مليون مسن في الولايات المتحدة الأمريكية، وستترتب على رعايتهم تكاليف باهظة تدفعها المجتمعات في كافة أنحاء البلاد.

ستحظى الشركات التي تتفهم الحاجة إلى استيعاب هذه الحقائق حول التقدم في العمر بامتنان هذه الشريحة من المستهلكين، وتستفيد من ذلك. فالطباعة بأحرف طباعية أكبر حجماً وأشد وضوحاً على الأجهزة وفي كتيبات التشغيل سيكون لها أطيب الأثر لدى المستهلكين من الشباب والمسنين على السواء. ووضع إضاءة أفضل في المطاعم، لا بل وإعطاء المسنين مصابيح جيب يستخدمونها في الأماكن ذات الإضاءة الخافتة، ستساعد في جعل المستهلكين يكررون الزيارة مرات ومرات.

العمر والصلة

لعل أهم ما في الأمر أن ننظر إلى المسنين بمقتضى الصلة التي تربطهم بمجتمعاتهم. فمع احتمال أن تواصل التحسينات في الصحة والعمر المديد مسيرتها – أو حتى تتسارع –

سيكون من العبث المضي في التفكير بأن أي شخص تجاوز الخامسة والستين من عمره قد أصبح عديم النفع.

فالسكان المسنون أوفر صحة (وفي العديد من الحالات أوفر مالاً أيضاً) الآن من ذي قبل. وهم أصحاب خبرة أطول في العمل والحياة، وتواقون للبقاء موفوري النشاط، ويتوقعون أن يعمّروا طويلاً، لكن أمامهم مهمة عصيبة تتمثل في الدفاع عن صلتهم بالمجتمع.

تعمد الرسائل التسويقية بشكل متزايد إلى تصوير المسنين بأنهم أكثر جاذبية وحيوية من العهود السابقة. ولكنها عادة ما تظهر هؤلاء الناس وهم يمارسون نشاطاتهم في أوقات فراغهم، أو في أماكن خلوتهم. وتعزز هذه الرسائل انعدام صلة هؤلاء المسنين بالأعمال الجدية للحياة اليومية. فقد جُعلوا يشعرون وكأنهم عالة على نظام الرعاية الصحية، وأنهم يتنافسون على التمويل الحكومي مع حاجات الشباب. فدورهم الشبيه بـ"الحكواتي" الذي يعيد سرد التاريخ والتجارب يقلل من صلتهم بالمجتمع في عصر السرعة. ويشعرون في العديد من الشركات بأنهم مهمشون لأن مهاراتهم الفنية غالباً ما يكون قد عفا عليها الزمن أو أضحت غير كافية. كما أنهم يجدون أنفسهم (إذا كانوا لا يزالون على رأس عملهم) يتلقون الأوامر من أشخاص في مثل نصف سنهم، كما تتحاشاهم شركات التوظيف. ولذلك لن تكون القيمة هي قضيتهم ولكن الصلة. وسيلجأ الكثيرون منهم إلى الاعتقاد بأن كونهم أجداداً هو حجر الرحى في مسألة الصلة. لكن عدداً لا بأس به منهم سيكون بلا أحفاد، أو لن يكون قريباً من أحفاده للمحافظة على صلته وفق هذه الأسس وحدها.

ونظراً لأن مواليد طفرة الإنجاب، على وجه التخصيص أصبحوا الشريحة الأوفر صحة وثروة وهي تتقدم في العمر، فسيطالبون الجميع باحترامهم، ولن يتنازلوا عن ذلك أبداً. وهذا سيتطلب من الشركات إيجاد طرق جديدة للنظر إلى الأسواق الخاصة بالمسنين. وعلى الشركات أن تتوقف عن التفكير في الهياكل المساعدة على المشي، والكراسي المتحركة وهي تخطط لأسواق المسنين، وأن تلتفت بدلاً من ذلك إلى كل ما يحمل في طياته الراحة والهدوء والمرغوبية والإثارة والطراز العصري.

وخلافاً لما سبق، على صانعي السيارات أن يأخذوا في الحسبان أن الناس تقل مرونتهم وهم يتقدمون بالعمر. ولذلك على صانعي السيارات جعل سياراتهم أسهل في الدخول إليها والخروج منها، دون جعلها تبدو وكأنها سيارات خاصة بالمسنين. وقد تفادى صانعو السيارات صنع سيارات مناسبة أكثر للمسنين لأنهم يخشون أن ترفضها فئة المشترين من الشباب. وفي هذه الأثناء، نرى أن المسنين الباحثين عن سيارات تتناسب أكثر مع أعمارهم المتقدمة قد اشتروا أعداداً كبيرة من سيارة الجولف التي لم يكن أيها من صنع كبرى شركات السيارات الأمريكية. وهكذا تكون تلك الشركات قد فوتت على نفسها فرصة الاستفادة من هذه الشريحة الكبيرة والمتنامية من السوق. ونظراً لأن العديد من المسنين يريد شيئاً يجمع بين الراحة والإثارة، فقد فضّل الكثير منهم عربته المخصصة للجولف بجعلها تبدو أكثر بهرجة وأسرع.

وعلى المعلنين أن يجدّوا في رفض كل الصور النمطية التي يمكن أن تشكل إهانة لمسني اليوم المفعمين بروح الشباب. فمازالت أغلب الإعلانات التلفزيونية والمطبوعة تصور مسنين شبه خرفين وعلى عكازات، وليس لديهم أي شيء يفعلونه سوى الثرثرة، أو الحديث بالتفصيل عن انحدارهم البدني المحرج. وعلى المعلنين أن يدركوا أن معظم المسنين يتمتعون بصحة طيبة، وأنهم مفعمون بالحيوية والنشاط.

وعلى قطاعات السفر والسياحة والترفيه أيضاً أن تصبح أقدر على تلبية احتياجات أولئك المسنين. ويجب على الفنادق أن تدرك أن المسنين بحاجة إلى غرف قريبة من المصاعد. وعلى المطاعم أن تدرك أن الضجة العالية ثقيلة على آذان المسنين وأسماعهم، وأنها تضعف قدرتهم على تبادل الأحاديث. وعلى كل من شركات الطيران وخطوط السكك الحديدية وسفن الرحلات البحرية أن توفر مناطق انتظار أكثر راحة. وعليهم أيضاً أن ينشطوا أكثر في مجال الترويج لسياساتهم الخاصة بمنح المسنين مزيداً من الخصومات في الأسعار، وترتيب المزيد من عروض الرحلات الشاملة التي تلبي رغبات المسافرين المسنين في التعلم والمغامرة.

وسترزح صناعة الرعاية الصحية تحت ضغط متزايد يدفعها إلى تقديم المنتجات والخدمات التي تركز على الصحة والعافية، وليس على المرض وحده. وستراوح هذه المنتجات والخدمات من الجراحة التجميلية إلى الأقراص التي تتحكم بالمزاج أو ترفع المعنويات. زد على ذلك شركات التأمين التي ستتعرض لضغط متزايد لتغطية تلك النفقات كلها.

وقد يدرك القطاع العام قيمة المسنين من استعدادهم للعمل مقابل أجر أقل في وظائف ينظر إليها على أنها خدمات عامة. فمثلاً، سيزداد اعتماد الجيش على أعمال الاستخبارات أكثر من القتال، ولذلك يجب أن يكون الناس قادرين على الالتحاق بالجيش في سن الخمسين والعمل لمدة 20 عاماً قبل أن يُحالوا إلى التقاعد. والشيء ذاته ينطبق على القطاع الخاص. ونظراً لأن واحداً من أصل تسعة من مواليد طفرة الإنجاب يتوقع أن يعمر حتى المئة عام، فلاشك في أن استبعاد الأشخاص الذين تتجاوز أعمارهم الخمسين، وبالتأكيد من هم فوق الستين عاماً، سيؤدي إلى شلل اجتماعي كبير ما لم تتم مواجهة هذه المسألة بسرعة.

قال جوناثان سويفت Jonathan Swift إن الكل يريد العيش طويلاً، لكن لا أحد يرغب في أن يشيخ. ونحن نواجه مستقبلاً من الممكن جداً أن نتقدم فيه في العمر دون أن نشيخ. وسيكون عالماً مختلفاً كثيراً جداً عما عهدناه من قبل.

المثال السادس: هجرة الجيل واي

مافتئت الولايات المتحدة الأمريكية تستوعب الناس والثقافات من شتى بقاع الدنيا على مدى أربعة قرون. وتاريخنا حافل بالهجرات على أوسع نطاق. ومنذ 150 سنة تستقبل الولايات المتحدة الأمريكية الناس المضطهدين والباحثين عن مشروعات يقيمونها والمحرومين اقتصادياً، إضافة أيضاً إلى ألمع العقول وأفضل المواهب في المعمورة. فالعلماء الآسيويون والأوربيون مازالوا يتدفقون إلى الولايات المتحدة الأمريكية. ويحصل الأجانب على 60٪ من شهادات الدكتوراه في علوم الفيزياء و30٪ في العلوم الحيوية، وقد

وُلد ربع مؤسسي شركات التقنيات الحيوية ورؤسائها التنفيذيين خارج الولايات المتحدة الأمريكية.

من الممكن جداً أن تشهد الولايات المتحدة الأمريكية لأول مرة في تاريخها نسبة مهمة من مهاجريها الذين ينتمون إلى الجيل واي Generation Y، وهم الشريحة السكانية المولودة بين عامي 1978 و1995،* ليكونوا بذلك أول جيل في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية يغادر العديد من أفراده حدود هذه البلاد إلى الخارج بحثاً عن قدر كبير من رغد العيش، إن لم يكن الحياة الرغيدة كلها.

وعقب معدل الولادات المنخفض الذي اتسم به الجيل إكس،** سيواصل جيل الألفية، الذي يمكن مقارنته من حيث الحجم بجيل طفرة الإنجاب، تدفقه إلى سوق العمل الأمريكية على امتداد السنوات الخمس عشرة المقبلة ويحدث تغييراً في النسبة بين فرص العمل المتاحة وبين العمال المتوافرين. وستكون مستويات دَينهم بُعيد التخرج الجامعي هائلة. (يتراوح المعدل الحالي لتكلفة الدراسة الجامعية للخريج بين 40,000–70,000 دولار في الجامعات الخاصة، و20,000 دولار في الجامعات الحكومية، علماً بأن رسوم التعليم الجامعي ترتفع بأسرع من ذي قبل). ونظراً لحجم هذه المجموعة الكبير، فستكون حظوظهم في العثور على فرص عمل جاهزة وذات دخل عالٍ لتعويض هذه القروض أقل بكثير من حظوظ أقرانهم من الجيل إكس. أما خارج الولايات المتحدة الأمريكية فالصورة مختلفة؛ لأنه يجب على الدول الأوربية أن تشجع على الهجرة نظراً لما تشهده من استنزاف ليدها العاملة وزيادة في المستحقين للمعاشات التقاعدية. وعلى إيطاليا إضافة 4 ملايين إنسان إلى سكانها بحلول عام 2025 فقط لتبقى عند معدلات الإحلال التي كانت عليها عام 1995، ويصل العدد إلى 14 مليوناً في ألمانيا، ومليونين في فرنسا، وإجمالاً 35 مليون إنسان للقارة بأكملها. وللمحافظة على النسبة بين العمال والمتقاعدين عند المستوى الذي كانت عليه عام 1995، تحتاج أوربا إلى 135 مليون شخص آخرين عام

* شاعت تسمية الجيل Y باسم جيل الألفية Millennials في الصحافة الأمريكية. (المترجم)

** هو الجيل الذي يشمل المولودين في الفترة 1965-1976. (المترجم)

2025، وعليها أن تتحلى بروح المنافسة الجريئة لاستقطاب المواهب التي تتجه حالياً إلى الولايات المتحدة الأمريكية. فهناك الآن 1.3 مليون فرصة عمل في قطاع تقنية المعلومات في أوربا، وهو رقم يزيد كثيراً على ما هو متوافر من اليد العاملة المؤهلة. ولاشك في أن الاستعانة بيد عاملة خارجية من دول كالهند والصين لتشغل بعض هذه الوظائف سيحل جزءاً من هذه المشكلات. وبوضوح مماثل، قد يرى الأمريكيون المفعمون بالشباب فرصاً أفضل بكثير في دول ذات نقص في عدد السكان، فيغتنمون هذه الفرص.

المثال السابع: الولايات المتحدة الأمريكية تصبح نصف الكرة الجنوبي

تُظهر التوجهات الديمغرافية أن الولايات المتحدة الأمريكية ستشعر بشكل متزايد بتأثير الأمريكيين اللاتينيين فيها. ولأنهم يشكلون أصلاً الأقلية الأضخم في البلاد؛ فسيكون لهم أثر بالغ في الثقافة والسياسة الأمريكيتين. ونجد في أماكن مثل لوس أنجلس وهيوستن أن ما يزيد على نصف الأطفال الذين تقل أعمارهم عن 14 عاماً أمريكيون لاتينيون. وكان ما يزيد على نصف الولادات التي سجلت في كاليفورنيا عام 2002 يعود لأمريكيين لاتينيين. وعلى مر الزمن، فإن الصلات والروابط بين العائلات والتقاليد التي كانت أوربية محضة في السابق ستشهد تحولاً إلى أمريكا اللاتينية، وبدرجة أقل إلى آسيا. وستغدو أوربا أكثر بعداً، وربما أقل أهمية في لُحمة الحياة الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية.

المثال الثامن: الطبقة الوسطى المتنامية في العالم

لا تتناول الديمغرافيا الموضوعات المتصلة بالسكان فحسب، بل تمتد لتشمل أيضاً أموراً أخرى؛ مثل توزيع الدخل ومستويات التعليم والتقسيم الطبقي.

ولعل القوى المحركة الأكثر ثورية التي اتسم بها مطلع القرن الحادي والعشرين اعتمدت على نمو الطبقة الوسطى بنسب كبيرة عالمياً. ويتوقع بعض المراقبين أنه مع حلول عام 2015 سيكون هناك نحو ملياري شخص ينتمون إلى الطبقة الوسطى في العالم.

وقد يبدو هذا الرقم كبيراً على نحوٍ لا يكاد يصدَّق، لكنه لا يجافي الواقع أبداً. فلدى الصين الآن ما لا يقل عن 100 مليون إنسان وربما أكثر ممن هم، بحسب المعايير الصينية، من الطبقة الوسطى. وتشير دراسة تقديرية متشددة تستند إلى النماذج الحالية من التنمية الاقتصادية إلى أن هذا الرقم سيتراوح بين 200–300 مليون بحلول عام 2015. ومن المحتمل جداً أن يكون لدى الهند رقم مساوٍ له أو يزيد عليه. أما أمريكا اللاتينية، التي طالما ضمت طبقة عليا صغيرة وطبقة وسطى صغيرة وطبقة فقيرة كبيرة، فستشهد بين الفينة والأخرى نمواً راسخاً ومهماً في حجم الطبقة الوسطى. ومن الممكن جداً أن يتراوح الرقم عام 2015 بين 250–300 مليون شخص آخرين ينتمون إلى الطبقة الوسطى. وإذا أضفنا كلاً من أوربا وأمريكا الشمالية وإندونيسيا وإيران وكل الدول المتقدمة والنامية الأخرى فسيصبح رقم المليارين معقولاً تماماً.

ولا ننسى أن مصطلح الطبقة الوسطى لا يعنى بالمسائل المتعلقة بالدخل فقط، بل يشمل أموراً أخرى قد تكون أكثر أهمية، كمجموعة القيم التي تدخل في تركيبة العقلية البرجوازية مثلاً؛ ومن هذه القيم التفاؤل والإيمان بالحرية، والفرص والمادية والحياة الأفضل للأطفال والطموح وأهمية التعليم.

وهكذا سيكون هناك تسارع في وتيرة التطلعات، فالطبقة الوسطى التي كانت هدفاً في الولايات المتحدة الأمريكية سابقاً أضحت الآن منطلقاً للراغبين في الثراء. فقد استغرق الأمر من الولايات المتحدة الأمريكية 100 عام حتى انتشرت بشكل واسع فكرة أن الطبقة الوسطى هي السلم للوصول إلى الثروة. لكن المدة لن تصل إلى هذا الحد أبداً في باقي أنحاء العالم؛ لأننا، وبكل بساطة، نعيش في زمن أضحى كل شيء فيه متسارعاً، كما لو كنا ندور في جهاز طرد مركزي.

لقد جرت العادة بين بعض المفكرين، والمتطرفين اليمينيين واليساريين، وعلية القوم، أن يزدروا الطبقة الوسطى. ويُغفل "كارهو البرجوازية" حقيقة أن الطبقة الوسطى هي المحرك الذي يشغّل الرأسمالية والديمقراطية. فالطبقة الوسطى هي مصدر الطاقة الاقتصادية والتجديد، كما أنها الدعامة الأساسية للديمقراطية. والدول التي على شاكلة

كل من كوبا وكوريا الشمالية وفنزويلا، التي تنظر حكوماتها إلى الطبقة الوسطى على أنها قوة عدوة فتقمعها أو تسعى إلى إخراجها من الساحة، إنما تسعى بذلك إلى وأد تنميتها الاقتصادية.

فكر إن شئت فيما سيعنيه ذلك الأمر للتنمية الاقتصادية العالمية؛ فالطبقة الوسطى مستهلك ذو شهية مفتوحة، فهي تريد الحصول على كذا وكذا: إنها تريد منازل، وسيارات، وقضاء إجازات في أماكن جيدة. إنها تريد أثاثاً، وملابس، ومطاعم. إنها تريد التملك، والادخار، والاستثمار. إنها تريد أن يكون لأطفالها فرص عمل أفضل.

ستكون السوق المستقبلية هائلة في تلبية الطلب على السلع والخدمات في أنحاء العالم، من السيارات والمنازل (والبيوت الثانية) إلى الألبسة والمجوهرات، والأطعمة والمشروبات، والمعدات الرياضية، ومساقات التطوير الذاتي. وستشهد الاقتصادات المتهيئة لتلبية هذا التسونامي من الطلب ازدهاراً بطرق لن تستطيع تصوّرها الآن.

ومع تفجر نمو الطبقة الوسطى عالمياً ستصبح السوق، التي كنا ننظر إليها بشكل تقليدي على أنها سلع رفاهية، أضخم عدة مرات مما هي عليه الآن. وسيعزز هذا تغييرنا للطريقة التي نعرّف بها الرفاهية (انظر الفصل الحادي عشر «الحل الوسط مقابل القواسم المشتركة الصغرى»).

المثال التاسع: النساء

منذ سنوات عديدة وحتى الآن، مازال الجدل الحاد محتدماً بكل أسف في الأوساط التجارية الأمريكية حول ما إذا كانت المرأة ممثَّلة بشكل كافٍ في الإدارة أم لا، ولاسيما في صفوف الإدارة العليا. وقد أقيمت عام 2004 دعاوى قضائية جماعية ضد اثنين من كبار أرباب الأعمال الأمريكيين: الأولى وول-مارت، والثانية واحدة من أعرق مؤسسات وول ستريت؛ وهي مورجان ستانلي. فقد ادعت الموظفات أن هاتين الشركتين مارستا التمييز ضدهن في الترقيات إلى مواقع في صفوف الإدارة. ويقول محامو الموظفات إن السقف

الزجاجي مازال موجوداً.• أما المسؤولون الذكور فيقولون إنه ليس هناك أي تمييز، وأن كل ما في الأمر أنه ليس هناك نسوة مؤهلات بما فيه الكفاية.

هذه الحجة ستدحضها الديمغرافيا؛ فقد بلغت نسبة الإناث المسجلات في الجامعات 54٪ في السنة الجامعية 2001–2002. وبكل تأكيد سترتفع نسبة الواصلات إلى قمة الهرم الإداري في المستقبل لأن الإناث سيشكلن الأغلبية في صفوف الإدارة.

المثال العاشر: التسويق للأطفال

أطلق المؤرخون وعلماء الاجتماع على فترة الستينيات من القرن العشرين اسم العقد الثوري، وقد كان ثورياً حقاً. لكن بشكل أو بآخر، ربما كانت فترة الخمسينيات من القرن نفسه أكثر ثورية. ففي الخمسينيات بدأ التلفزيون تغييره الجذري للمجتمع الأمريكي. وثمة أمر كان التلفزيون أول من فعله على الإطلاق؛ وهو التسويق للأطفال بشكل مباشر، فقد كان التسويق للأطفال يستهدَف من قبل الأهل دائماً.

وهكذا أصبح الأطفال يشكلون سوقاً. وما الذي يحدث حين تغدو شريحة من السكان سوقاً؟ حسنٌ، إنها تصبح قوية ومدركة لقواها. لذلك وبطريقة أو بأخرى، فإن الأهل محقّون في إلقاء اللوم على التلفزيون لمدى الفساد الذي لحق بأطفالهم بسببه. ويقول عالم الاجتماع البارز الراحل هيرمان كان Herman Kahn إنه ليس بالإمكان تنشئة طفل لديه محام يدافع عنه. وبالمثل، تصعب السيطرة على طفل يتمتع بصلاحيات الإنفاق وتقرير السوق المطلوبة.

ومن الممكن أيضاً إلقاء اللوم على التلفزيون فيما سببه من قيم سلبية كالشك والارتياب في الآخرين والسخرية، وهي عناصر تعد من طباع الشباب، وأولهم مواليد طفرة الإنجاب. فقد كان الأمر يستغرق في العادة وقتاً طويلاً حتى يكتشف الأطفال أن أهاليهم

• يشير مصطلح السقف الزجاجي، أو الحاجز غير المرئي، إلى سياسة غير رسمية تُفرض على فئة معينة، وتمنعها من الوصول إلى المناصب الرفيعة أو العليا في الإدارة. (المترجم)

قد كذبوا عليهم بخصوص بابا نويل وجنية الأسنان.• وأخذوا يعلمون فوراً تقريباً أن البالغين على شاشة التلفزيون يكذبون عليهم. وقد كان واحد من كبار المعلنين للأطفال في الخمسينيات يروج لحبوب إفطار تدعى مايبو Mypo. ورأى الأطفال تلك الإعلانات ورفعوا أصواتهم مطالبين بمايبو، ومرددين شعاره الإعلاني: "مايبو هو مطلوبي!"

واشتراه الأهالي طبعاً وكرهه الأطفال؛ فيا له من درس قاس. ومن الممكن جداً أن تكون هذه هي الطريقة التي بدأت بها المقاومة الشبابية لحرب فيتنام في ستينيات القرن العشرين.

ولابد من الإشارة هنا إلى أمر مهم؛ وهو أن "قانون الأعداد الكبيرة"، الذي تكلمنا عنه في الفصل التاسع، يفيد بأن النظر إلى أي شريحة سكانية على أنها كبيرة بما يكفي لأن تشكل سوقاً يمنح المجموعة قوة لم تحظ بمثلها من قبل.

المثال الحادي عشر: أين يذهب الناس؟

ينزح الناس في أنحاء العالم إلى المناطق الحضرية (المدن) والسواحل. وقد خضعت مسألة التمدن إلى نقاشات مستفيضة ومتكررة. وكذلك الأمر بالنسبة للمشكلات المصاحبة للتمدن؛ كالفقر والمرض ومناطق السكن العشوائي، وغير ذلك. لكن المسألة الساحلية قد تكون حافلة بالقدر نفسه من المشكلات بطريقتها الخاصة. فأكثر من نصف سكان الولايات المتحدة الأمريكية يعيشون حالياً في مناطق ساحلية. وقد أفادت التقديرات أن 75٪ من الأمريكيين سيكونون من سكان الساحل عام 2025. وهذا يحمل في طياته جملة من الهواجس التي تتعلق بالمسائل الآتية:

- الضغوط على المنظومة البيئية.
- المحافظة على الأراضي الرطبة والحياة البحرية.

• جنية يقال للأطفال إنها ستترك لهم نقوداً تحت وسائدهم بدلاً من الأسنان اللبنية التي خلعوها. (المترجم)

- تكاليف السكن المتزايدة.
- التحكم في السياحة والمرور.
- الاختناقات المرورية حول مداخل الشواطئ.
- آثار الاحتباس الحراري.
- الآثار المدمرة والمتزايدة للعواصف المدارية، كالأعاصير.

ونظراً لأن المناطق الساحلية في أنحاء العالم ستكون مكتظة أكثر فأكثر، ولأن الاحتباس الحراري يهدد برفع مستوى سطح البحر، فستصبح هذه المسائل أكثر إثارة للجدل والخلاف ما لم نبدأ الآن في معالجتها وبشكل أفضل مما فعلناه سابقاً.

حذار الفهم المغلوط للديمغرافيا

بعد كل ما سبق توضيحه، اعلم أيضاً أن التوقعات السكانية الطويلة المدى يمكن أن يجانبها الصواب في أغلب الأحيان؛ إذ يمكن لأي عدد من التغيرات أو الانقطاعات التي تحدث على مر الزمن أن يبدّل معدلات النمو السكاني بقوة، صعوداً أو هبوطاً. فقد تكهن الديمغرافيون لسنوات بمعدلات ضخمة، وربما غير مطردة، من النمو السكاني في أفريقيا. ثم حلت ثلاثة عوامل غير متوقعة؛ مرض الإيدز، والانخفاض الذي يكاد يكون ثابتاً في معدل الولادات في القارة كلها، والحرب الوحشية التي عمت القارة.

وبالعكس، في مثال آخر نجد أن التوقعات الخاصة باليابان، التي أفادت بانخفاض عدد سكانها، لم تستند إلى تقدم المجتمع الياباني في العمر فحسب، بل وإلى كره التقليدي للأجانب، مما يجعل من العسير التعويض عن هذا الانخفاض بالتشجيع على الهجرة إلى اليابان. لكن ثمة مؤشرات على أن هذا قد بدأ يتغير؛ فقد شهدت اليابان في عام 2000 أكثر من 36,000 زيجة مختلطة. وعلى الرغم من أن هذا ربما لا يبدو رقماً كبيراً وفق المعايير الأمريكية، إلا أنه يعادل 6.5 أضعاف مثل هذه الزيجات عام 1970. ويمكن أن يشير ذلك بوضوح إلى استعداد اليابانيين لقبول الأجانب باطراد.

حذار التقدير الاستقرائي

منذ سنوات عدة، قام أحد عملائنا المشتغلين بتجارة التجزئة بتوكيل مؤسسة استشارية أخرى ضخمة جداً لتحضير توقعات إحصائية للسنوات الخمس المقبلة. وكان من بين ما توقعته تلك المؤسسة أنه سيحصل في المستقبل المنظور نقص مهم في اليد العاملة. وأضافت المؤسسة الاستشارية بأن هذا النقص سينطبق بشكل خاص على مستوى العمالة المبتدئة التي كان عميلنا مهتماً بها في المقام الأول، ولكننا تحدينا هذه النتيجة لسببين:

- لأن هذا التوقع استند إلى عدد أفراد الجيل إكس، ولم يأخذ في الحسبان وبشكل جيد حجم الجيل واي الذي بدأ في القدوم.
- لأنه افترض حصول مسار تصاعدي مستقيم للاقتصاد الأمريكي.

ولأن المستشارين استعملوا استقراء إحصائياً بخط مستقيم لا يمثل إلا الاتجاهات الحالية، فقد كانوا مخطئين؛ لأن الجيل واي شكل رقماً قوياً بلغ 71 مليوناً، فكان بذلك المجموعة الإحصائية الأضخم منذ طفرة الإنجاب، وذلك على الرغم من أنه يشكل نسبة من السكان تقل عما كان عليه جيل مواليد طفرة الإنجاب. وكانت غلطة المؤسسة الاستشارية هي أنها أولت النسبة المئوية أهمية أكبر في عملياتها الحسابية من الأرقام نفسها.

وبغض النظر عن هذه التحذيرات، يجب عليك ألا تقلل من شأن الديمغرافيا وأهميتها في صياغة مستقبلنا. فالحق يقال، لا يمكن لأي نظرة إلى المستقبل أن تقارب درجة الكمال ما لم تأخذ العوامل الديمغرافية في الحسبان، وما لم تعمد إلى مراقبة هذه العوامل باستمرار. هذه هي إحدى أهم الطرق للحصول على ذهن منفتح يمكنك من التقاط الصورة الكبرى وفهم ما يخبئه الغد.

الفصل الحادي عشر

الحل الوسط مقابل القواسم المشتركة الصغرى

هذه هي واحدة من تقنياتنا المفضلة لأنها تفضح زيف إحدى أكثر الخدع الذهنية احتراماً. فحين تصبح في مواجهة مع بدائل يتعارض بعضها مع بعض، يتملكك الاعتقاد بأنه من الأجدر بك التوصل إلى حل وسط. لكن الحقيقة هي أنك إذا فكرت بما هو الحل الوسط، بكل موضوعية وأمانة، فستجد بشكل عام أنه ليس أفضل أسلوب ممكن لحل المشكلة؛ لأنه يفضي إلى نتيجة سلبية ("سأتخلى عن شيء ما لأن الطرف الآخر يتخلى عن شيء آخر أيضاً") أو إلى نقطة وسطى تقع بين أمرين محتملين لكنها لا ترضي أياً من الطرفين. وسيكون في أي حل وسط خسارة مبينة للطرفين كليهما.

وفي التسويق على سبيل المثال يمكن للحل الوسط أن يكون قاتلاً؛ فلو أرادت شريحتان سوقيتان منتجاً أو خدمة ما بمواصفات تعد بالنسبة للشريحة الأولى عكس المواصفات التي تريدها الشريحة الثانية، فغالباً ما يقدم المسوّق القليل من المواصفات لإرضاء الشريحتين، وليس كل المواصفات لإحداهما. ويمكن لمسوّق منافس آخر حينئذ أن يرى ما الذي لم يرض إحدى الشريحتين ومن ثم يحقق الرضاء التام لمستهلكيها، فيملك بذلك زمام الكثير من أمور تلك السوق.

أما الحل الوسط في السياسة فيمكن أن يؤدي إلى الاستياء وإطالة أمد الخصومات؛ لأن النتيجة لن ترضي أحداً بشكل كامل. وفي المفاوضات العمالية، يمكن أن يؤدي الحل الوسط إلى مراجعة دائمة للعقد. وفي الاتحادات التجارية والمهنية يمكن أن يؤدي إلى خسارة أعضاء غير راضين. وفي الصراعات أو النزاعات الإقليمية يمكن أن يؤدي هذا الحل إلى عداوات متواصلة تغلي في داخلها.

وهكذا، فإن البحث باستمرار عن حل وسط، سواء في عظائم الأمور أو صغائرها، ليس بعادة ذهنية محمودة. افترض أن هناك زوجين في ضاحية نموذجية جديدة من نيوإنجلاند يفكران بطلاء منزلهما. وأن الزوج يريد طلاء المنزل باللون الأخضر لأنه يحب ألوان الطبيعة؛ أما الزوجة فتريد طلاءه بالأصفر لأنها تحب الألوان البهيجة. فلو أنهما عمدا إلى اختيار حل وسط لقاما بطلاء منزلهما باللون الأخضر الضارب إلى الصفرة؛ أي اختارا لوناً وسطاً بين الأصفر والأخضر. لكن أي زوجين يتمتعان بقواهما العقلية التامة ويعيشان في تلك المنطقة لن يفعلا ذلك أبداً لأن النتيجة ستكون عداء مبيناً مع الجيران، وقيمة أدنى لهذا العقار. وبدلاً من هذا الحل، يمكن للزوجين أن يذهبا إلى محل للدهانات ويبحثا عن لون مناسب من بين مئات العينات في وقت قصير نسبياً، ليقررا اللون البرتقالي الضارب إلى البني، وهو لون يجمع بين لون الأرض واللون المبهج، ويرضي الطرفين معاً.

وفي عالمَي العمال والسياسة، وفي حياتك الشخصية أيضاً، كثيراً ما تجد نفسك في مواجهة تحتم عليك الاختيار بين الأخضر والأصفر، وكم مرة استقر بك الرأي على اللون الأخضر المصفر، يحدوك الأمل (الاعتقاد) بأن خيارك هذا سيحل المشكلة؟

هناك في العادة طريقة أفضل للتوصل إلى حل. فحين تعلمتَ الكسور أول مرة، وطُلب منك أن تجمع $\frac{1}{5}$ إلى $\frac{1}{7}$، علموك أنه لا يمكنك حل المشكلة إلا إذا كان لديك قاسم مشترك يساوي 35. وذلك لأن الرقمين 5 و7 لا ينقسمان على بعضهما في الكسور الحسابية. أما الرقم 35 فيمكن تقسيمه على الرقم 5 والرقم 7 أيضاً دون باقٍ، وهكذا يمكنك حل هذه العملية الحسابية. ويسمى الرقم 35 في هذه الحالة القاسم المشترك الأصغر. وما من ريب في أنك أجريت تلك العمليات الرياضية بشكل صحيح طوال سنواتك الدراسية حتى تسنى لك النجاح في الامتحانات. لكنك تنسى الرياضيات في حياتك العملية الآن وتندفع لاختيار الوسيلة المناسبة لك. وحين تواجَه بأمر شبيه بمثال $\frac{1}{5} + \frac{1}{7}$، تميل إلى استعمال $\frac{1}{6}$(كحل وسط بين الكسرين)، ثم تتساءل بعدها: لماذا تفشل حلولك بعد فترة من الزمن.

وفي الحياة، كما في الرياضيات، أول ما يجب عليك الانتباه إليه هو مقام الكسر denominator، وليس بسط الكسر numerator. فالبسط في الحياة هو الأشياء السطحية التي يقولها الناس أو يطلبونها. أما المقام فهو احتياجاتهم أو آمالهم الحقيقية. وباستعمال مثال الزوجين اللذين يطليان منزلهما، يمكنك التعبير عن المعادلة بالشكل التالي:

هو		هي	
أريد طلاء المنزل باللون الأخضر (البسط) / أحب ألوان الطبيعة (المقام)	+	أريد طلاء المنزل باللون الأصفر (البسط) / أحب الألوان البهيجة (المقام)	= س (الحل)

الحل الخطأ؛ أي الحل الوسط، هو إيجاد نقطة وسطى بين بسطي الكسر (اللون الأخضر المصفر). أما الحل الصحيح فهو القاسم المشترك الأصغر الذي يمكن التوصل إليه بضرب مقامي الكسر (ألوان الطبيعة × الألوان البهيجة) وإيجاد اللون البرتقالي الضارب إلى البني مثلاً، وهو الذي يجمع بين لون الأرض واللون المبهج معاً.

ولسبب من الأسباب، أضحى القاسم المشترك الأصغر (المفهوم الأبسط والأصغر الذي ينطبق على كل العوامل بالتساوي) يعني في أذهان معظم الناس أسوأ حل وسط ممكن. لكنه في الحقيقة أبعد ما يكون عن هذا الاعتقاد؛ فهو ليس حلاً وسطاً، وإنما الفرصة الأقوى التي بين يديك للحصول على حل ناجح.

يتطلب إيجاد أي قاسم مشترك ذهناً منفتحاً. ولن يمكنك القيام بذلك إلا بتحويل تركيزك عن المؤشرات والأشياء السطحية، لكن هذا صعب لأننا اعتدنا تركيز بصرنا على ما هو واضح. ولعل خير مثال على ذلك هو الرجل الذي يرى طفلاً يبكي ليلاً عند ناصية الشارع وهو يفتش عن شيء أضاعه. يسأله الرجل: «ما المشكلة؟» يجيب الطفل باكياً: «لقد أضعت دولاري». فيقوم الرجل بالبحث، وبعد 10 دقائق يسأل الطفل «أواثق أنت من أنك أضعت دولارك في هذا المكان؟» يجيب الطفل: «آه، كلا. لقد سقط مني وأنا أعبر الشارع». «إذن، لماذا نبحث عنه هنا؟» «لأنه المكان الذي يوجد فيه ضوء».

اجعل هذه الحكاية دليلك في السعي إلى قواسم مشتركة؛ فلا تبحث حيث يوجد الضوء، بل ابحث حيث ضاع الدولار.

المثال الأول: تنويع الموظفين

يمكننا ملاحظة مثال واضح للطريقة التي يعمل بها المبدأ السابق في مسألة التنوع في مكان العمل. فحين تُقترح مبادرات التنويع في الشركات، تميل هذه المبادرات إلى التركيز حيث يكون خط الهدف سهلاً: أسود وأبيض، ذكر وأنثى، شاب ومسنّ، أقلية عرقية وأكثرية عرقية. لكن دعونا نتفحص نقطة التنويع المفتقَد: إنها تقدم في جملة ما تقدمه تشكيلة أوسع من المعارف، وسياقاً أكثر ثراء للاستراتيجية، وتمثيلاً أعظم لآراء الجماهير ككل. وهذا يختلف عن مبادرات عدم التمييز (أو تساوي الفرص)؛ لأن تساوي الفرص تفرضه ضغوط قانونية أو مجتمعية تستهدف مجموعات سكانية بعينها، أما مبادرات عدم التمييز فمرغوبة لتحقيق مستويات أعظم من النجاح التشغيلي.

وبالنظر إلى الموضوع من هذه الزاوية، وإذا أعدت تفحص ما المقصود فعلياً بالتنوع، فسترى أنه ينطبق تماماً على أنماط مختلفة من التفكير والسلوك. ولكن ليس هذا ما تريده معظم الشركات، إنها تريد الانسجام؛ أي الناس ذوي العقلية المتماثلة الذين ينسجمون مع بعضهم بعضاً، كي يتمكنوا بكل سهولة وإلى أبعد حد من التسامح مع غيرهم من الناس الذين تبدو ملامحهم مختلفة، أكثر مما قد يتسامحون به مع من هم مختلفون حقاً. فالمرأة الاجتماعية ستقدر على التأقلم مع الآخرين أكثر من المرأة العادية. لكن المرأة الاجتماعية مازالت تواجه عقبة كأداء؛ فلو حاولتَ الغوص إلى أعماق القضية لاكتشفتَ المشكلة الحقيقية في التقدم والترقية؛ فكلما ارتفعتَ درجة في أي سلم وظيفي وجدتَ أن الأولوية تكون لراحة البال على حساب الجدارة.

ما يجعل الناس في القمة مرتاحين جداً هو الآراء المشتركة؛ أي الرأي العالمي نفسه. فلعقود عدة، كانت الاعتراضات على وصول النساء إلى قمة الهرم الوظيفي تركز في ظاهرها على حقيقة أن رغبتهن في الأمومة ستعرقل التزامهن بالعمل. حقاً، نجد أن هناك

العديد من النسوة اللائي يحاولن الوصول إلى القمة يضحين برغبتهن في إنجاب الأطفال إكراماً لذاك الموقع. لذلك لم يكن الأمر في الواقع متعلقاً قط بالأمومة، بل بالاختلاف ذاته. إنه يتعلق قبل كل شيء بالآخرين الممثَّلين تمثيلاً ضئيلاً في القمة؛ ونقصد بذلك كلاً من الأقليات والناس القصار القامة جداً والنساء وذوي التحديات البدنية؛ وفوق كل هذا وذاك، أولئك الذين تختلف أنماط تفكيرهم اختلافاً شديداً عن أقرانهم.

فما إن تستوعب أن ذلك الرفض أو القبول للطرف الآخر هو لب مشكلة التنويع، حتى تجد أن القاسم المشترك الأصغر هو ثقافة الشركة. هل تعتنق هذه الشركة مبدأ التنوع في أنماط التفكير والسلوك؟ فإذا كان الجواب بالإيجاب يمكن حينها لأي شخص كان، أياً كان لونه أو عمره أو نوعه الاجتماعي أو معتقداته، أن يكون مؤهلاً لشغل المراتب العليا مادام يتمتع بالكفاءة ويكمل توليفة الناس الموجودين أصلاً في تلك الأماكن. لكن، هل تتنافى الثقافة مع الطرق البديلة للتفكير والسلوك؟ إذا كان الجواب بالإيجاب فلابد أولاً وقبل كل شيء من إعادة ضبط الطريقة التي يستخدمها المرء في التفكير وممارسة السلوك ضد العرف الشائع، وبعد ذلك يمكن توظيف الناس، بغض النظر عن العوامل الفسيولوجية، ماداموا يتوافقون مع معايير ثقافة الشركة. وحين انحرف توظيف التنويع ليهتم بالشكل؛ أي الحل الوسط لحل معضلة التنويع، أثار ذلك مشاعر السخط والإخفاقات والعلاقات غير المتكافئة والتوترات المالية والعلاقات العامة الهزيلة.

ولنتأمل الآن دور الرياضيات في شركة ذات ثقافة تقليدية ومقاومة للتجديد:

الإدارة

نريد توظيف يد عاملة أكثر توازناً ديمغرافياً (البسط)

لا نريد قلقلة راحتنا (المقام)

العمّال

على الرغم من الفروق العقائدية والفسيولوجية بيننا، نستحق أن نكون جزءاً من هذه الشركة (البسط)

لا نريد أن نكون غير مرتاحين في مكان العمل (المقام)

وللجمع بين رأي الإدارة ورأي العمال، يجب عليك ضرب مقامي الكسرين (لا قلقلة لراحة الإدارة × لا عدم راحة من جانب الموظفين) للحصول على القاسم المشترك الأصغر: وظف فقط أولئك الناس الذين يوافقون ثقافة الشركة. حينها، وحينها فقط، يمكنك تحويل انتباهك إلى مسألة الديمغرافيا والقيام بجهد متناغم لإحراز تنويع في كل من الأجناس والأنواع الاجتماعية والأعراق.

لكن أداء الرياضيات سيكون مختلفاً في شركة تقدر التنوع في التفكير والآراء حق قدره. وفي هذا النوع من الشركات يعمل المثال على الشكل الآتي:

الإدارة

نريد يداً عاملة أكثر تنوعاً (البسط)

لدينا إحساس بأن وجود طرق مختلفة من التفكير في العالم والنظر إليه في الشركة يعزز قيمتها (المقام)

العمال

على الرغم من الفروق العقائدية والفسيولوجية بيننا،

نريد أن نحظى بالقبول والاحترام كجزء من هذه اليد العاملة (البسط)

إننا نريد أن تلقى آراؤنا المختلفة التسامح، والأذن الصاغية، والأخذ في الحسبان (المقام)

ومرة أخرى، تكمن الطريقة التي يمكن لهذا النوع من الشركات أن يحل بها مسألة التنويع في جمع هذه الآراء بعضها إلى بعض. وللقيام بذلك، عليها أولاً ضرب مقامَي الكسرين (ثمة قيمة في زوايا النظر المتنوعة × لدينا آراء مختلفة). ولإحراز أهدافها الخاصة بالتنويع، على الشركة اللجوء حينها إلى إزالة أي عقبات من شأنها أن تعرقل التنوع في الآراء أو التعبير أو الاستراتيجية، وبعد ذلك يمكن للشركة أن توظف أفضل الأشخاص وألمعهم، ومن أي فئة كانت. وهكذا، قد تتمكن الشركة من الحصول على تنوع ديمغرافي أسرع كثيراً من شكلها التقليدي السابق.

وفي كل واحدة من هذه الحالات، وبينما تبدو مسائل التنويع السطحية (بسط الكسر) متماثلة نجد أن مقام كل كسر يختلف عن الآخر بما يكفي لإيجاد حلول مختلفة كلياً.

وللجمع بين رأي الإدارة ورأي العمال، يجب عليك ضرب مقامي الكسرين (لا قلقلة لراحة الإدارة × لا عدم راحة من جانب الموظفين) للحصول على القاسم المشترك الأصغر: وظف فقط أولئك الناس الذين يوافقون ثقافة الشركة. حينها، وحينها فقط، يمكنك تحويل انتباهك إلى مسألة الديمغرافيا والقيام بجهد متناغم لإحراز تنويع في كل من الأجناس والأنواع الاجتماعية والأعراق.

لكن أداء الرياضيات سيكون مختلفاً في شركة تقدر التنوع في التفكير والآراء حق قدره. وفي هذا النوع من الشركات يعمل المثال على الشكل الآتي:

الإدارة

نريد يداً عاملة أكثر تنوعاً (البسط)

لدينا إحساس بأن وجود طرق مختلفة من التفكير في العالم والنظر إليه في الشركة يعزز قيمتها (المقام)

العمال

على الرغم من الفروق العقائدية والفسيولوجية بيننا،

نريد أن نحظى بالقبول والاحترام كجزء من هذه اليد العاملة (البسط)

إننا نريد أن تلقى آراؤنا المختلفة التسامح، والأذن الصاغية، والأخذ في الحسبان (المقام)

ومرة أخرى، تكمن الطريقة التي يمكن لهذا النوع من الشركات أن يحل بها مسألة التنويع في جمع هذه الآراء بعضها إلى بعض. وللقيام بذلك، عليها أولاً ضرب مقامَي الكسرين (ثمة قيمة في زوايا النظر المتنوعة × لدينا آراء مختلفة). ولإحراز أهدافها الخاصة بالتنويع، على الشركة اللجوء حينها إلى إزالة أي عقبات من شأنها أن تعرقل التنوع في الآراء أو التعبير أو الاستراتيجية، وبعد ذلك يمكن للشركة أن توظف أفضل الأشخاص وألمعهم، ومن أي فئة كانت. وهكذا، قد تتمكن الشركة من الحصول على تنوع ديمغرافي أسرع كثيراً من شكلها التقليدي السابق.

وفي كل واحدة من هذه الحالات، وبينما تبدو مسائل التنويع السطحية (بسط الكسر) متماثلة نجد أن مقام كل كسر يختلف عن الآخر بما يكفي لإيجاد حلول مختلفة كلياً.

المثال الثاني: حكم الأغلبية

لعل أفضل مثال على الحل الوسط الذي يلقى قبولاً واسع النطاق هو فكرة أن الغلبة يجب أن تكون لرأي الأغلبية. وهذا ليس معناه أن هذه الفكرة بالضرورة هي الطريقة التي ينظر بها كل شخص إلى الإنصاف. وفي الحقيقة، رُفضت لاني جينير Lani Guinere، مرشحة الرئيس الأمريكي السابق بيل كلنتون لمنصب المدعي العام الأمريكي عام 1992 بسبب آرائها المغايرة للاتجاه السائد في التفكير حول هذا الموضوع تحديداً، على الرغم من أن ترشحيها تم لكونها أنثى وسوداء معاً.

فقد رأى المحافظون أن سجل جينير يشير إلى أنها مضت شأواً بعيداً في اللين مع مصالح الأقلية. وفي مقابلة أجريت معها فيما بعد، قالت جينير إن سجلها لم يعكس أنها ليبرالية بقدر ما عكسَ أنها كانت أماً. فحين يدخل الأطفال في جدالات حامية مع بعضهم بعضاً، لأنهم لا يرغبون في لعب اللعبة نفسها، سنجد أن معظم الأمهات لن يقلن لأطفالهن: «دعونا نجر قرعة، والذي تريده الأغلبية تلتزمون به». بل يقلن عموماً: «حسنٌ يا أطفال، عليكم اللعب بالدور». فالأمهات يعرفن بغريزتهن أن الدور يجعل كل المشاركين راضين. أما إذا كانت الغلبة لرأي الأغلبية فسيبقى بعض الأطفال، وربما هم أنفسهم في كل مرة، خارج اللعبة، أو تكون احتياجاتهم أو رغباتهم (أو ما يمكن أن يضيفوه إلى التشكيلة) غدت عرضة للإهمال غير المقصود.

ولنفترض أن خيارات الأطفال في هذا اليوم تحديداً كانت شيئاً من هذا القبيل:

الطفل رقم 1

أريد أن ألعب الشطرنج (البسط)

أريد أن ألعب مع الآخرين (المقام)

الطفل رقم 2

أريد أن ألعب الشطرنج (البسط)

أريد أن ألعب مع الآخرين (المقام)

الطفل رقم 3
أريد أن ألعب الكرة (البسط)
____
أريد أن ألعب مع الآخرين (المقام)

الطفل رقم 4
أريد أن ألعب ألعاب الإنترنت (البسط)
____
أريد أن ألعب مع الآخرين (المقام)

تقتضي قاعدة الأغلبية أو الحل الوسط السماح لكل الأطفال باللعب باللعب ماداموا يلعبون في الداخل، سواء أكانت اللعبة هي الشطرنج أم ألعاب الإنترنت. لكن القاسم المشترك الأصغر سيستوعب الأطفال جميعاً لأنهم مهما لعبوا فسيكون لعبهم مع بعضهم بعضاً، سواء داخل المنزل أو خارجه. وسيتيح تناوب اللعب بالدور لكل طفلة أو طفل الحصول على مبتغاه بالضبط، ويعلم كل واحد منهم استيعاب ما يرغب فيه الآخرون أيضاً. ولا يؤدي هذا الأسلوب إلى التوصل إلى حل مرضٍ للأهالي فحسب، بل ويغرس النواة لمجتمع أكثر انفتاحاً أيضاً.

تعرف الأمهات أن العمل بالدور قاسم مشترك أصغر عظيم، ولذلك لا عجب في أن ينتاب جينير وغيرها ممن هم على شاكلتها، كالمسؤولين والمحترفين والساسة، الإحباط من إصرار الآخرين على قاعدة الأغلبية في العديد من الحالات. يقول الفيلسوف جون مورتيمر John Mortimer: «لا يكمن الاختبار الحقيقي للديمقراطية في جعل الغلبة للأغلبية دائماً، بل في مدى الاحترام الذي تحظى به الأقليات».

المثال الثالث: الصراع الدولي

كلما تطرقنا إلى الضعف المتأصل في الحل الوسط تم توجيه أسئلة إلينا حول الشرق الأوسط أو أيرلندا أو الهند أو باكستان. وبرأينا أن هذه الصراعات أو النزاعات الصعبة الحل في ظاهرها هي خير برهان على أننا مصيبون في رأينا؛ فقد أخفق بعض من ألمع المفكرين في نصف القرن الماضي، وكذلك أشد المفاوضات حساسية، في التوصل إلى

حلول دائمة. فالحل الوسط إثر الحل الوسط لم يفض إلا إلى تجديد التوترات لأن هذا الطرف أو ذاك لم يحصل على ما يرضيه.

فقد كانت المفاوضات ووسائل الإعلام تميل إلى التركيز في كل حالة على البحث حيث يكون الضوء بدلاً من التركيز على طبيعة الصراع. ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب المراوغ في بعض الأحيان؛ لأن ثمة تجمعاً لقوى غير ظاهرة للعيان ولكنها تشكل معادلة شديدة التعقيد، شيئاً أشبه بعملية جمع ($\frac{1}{5}+\frac{1}{9}+\frac{1}{س}+\frac{1}{33}+\frac{1}{ص}+\frac{1}{1000}$). وبذلك تكون الحلول الوسط أسرع كثيراً من إيجاد القاسم المشترك الأصغر. وقد يكون القاسم المشترك الأصغر أحياناً غير صحيح سياسياً (كأن يكون أحد الأطراف قد ألحق بالطرف الآخر شر هزيمة حتى كاد يمحوه من الوجود، وهو حل فرض نفسه مرات عديدة في الماضي). وحينما يُمحى الخصم من الوجود كلياً، ينعم الغالب بنجاح طويل الأمد. لكن إذا لم يتم القضاء على الخصم قضاء مبرماً فسيواجه الغالب في النهاية المزيد من الصراع والتحدي، وربما تحول الغالب إلى مغلوب أحياناً.

لكن يجب ألا يُفهم من كلامنا أننا نقترح أن يتم محو البلدان أو السكان لأن هذا القاسم المشترك غير مقبول. ولذلك يجب علينا الاهتمام بالبديل: خذ كل طرف في المعادلة وحقق له ما يرضيه بدلاً من أن تصوغ حلاً للمعادلة برمتها.

ولنأخذ الشرق الأوسط مثالاً؛ فمن الممكن التوصل إلى حلول طويلة الأمد إذا تمت معالجة كل مجموعة فرعية من المسائل التي تشكل المشكلة ككل بإيجاد قاسم مشترك لها. ولنأخذ المياه: من المهم لإسرائيل ألا تتخلى عن الحصول على المياه، فالمياه العذبة ستصبح مصدراً رئيسياً للنزاع العالمي في السنوات المقبلة. والتوصل إلى طريقة تضمن لكل إنسان حصوله على الماء العذب سيكون في النهاية أهم بكثير من النزاع على تحديد سكان كل طرف وأماكن سكناهم. وفي ضوء الكم الهائل من المال الذي يتدفق إلى التوترات الناشئة من الصراع في الشرق الأوسط، أليس من الأجدى إعادة توجيه جزء من هذه الأموال من الأسلحة إلى حل مشكلة المياه؟

المثال الرابع: حين يكون المقامان 4 و8

إذا جمعت الكسرين $\frac{1}{4}$ و $\frac{1}{8}$ تحصل على نتيجة ممتعة؛ فالقاسم المشترك الأصغر هو 8، لأن الرقم 8 ينقسم على الرقمين 4 و8 دون باق. لكن الكسر $\frac{1}{8}$ أصغر من الكسر $\frac{1}{4}$؛ إنه في الواقع نصفه.

الحل الغريزي في قطاع الأسواق هو التوصل إلى حل وسط يعمل وفق قاعدة الأغلبية، أو تلبية متطلبات السوق الكبرى بين الأسواق، وذلك بفرض أن نسبة كافية من باقي السوق ستلحق بركب النسبة العظمى. والشيء ذاته يصح بالنسبة لاستقطاب الناخبين، لكن الرياضيات تفيد بشيء آخر غير ذلك.

تأمل مثلاً النجاح الطويل الأمد الذي يحظى به رالف لورين Ralph Lauren في عالم الأزياء (على الرغم مما شهده من سعود الحياة ونحوسها). وقد تواتر على الدار العديد من المصممين يدخلون ويخرجون، لكن الرجل مازال يحظى بثلاثة عقود من القوة المستمرة. وقد يكون بوسعك اكتشاف السر بزيارة معرضه (المشهور باسم Ralphingdale's) في جادة ماديسون أفينيو بمدينة نيويورك. فالمكان ذو طابع رجولي يعج بالكثير من الخشب والنحاس والآجر (القرميد) والتصاميم المستوحاة من الريف. ومع ذلك، تجد أن غالبية الذين يتسوقون منه هم النساء؛ فالنساء يشعرن بالراحة وهن يتسوقن في بيئة ذات طابع رجولي معدة بشكل جميل. لكن الرجال لا يشعرون بالراحة في التسوق في بيئة أنثوية. وهم قد يدخلون محلات فيكتورياز سكْرِت وحدهم غالباً. ولا يتوافر لدينا بحث حول هذا الموضوع، لكننا نجد من الملاحظات والطرائف التي تتناهى إلينا أن التصميم الذي يضم بيئة يرتادها الرجال مكرهين (هم يشكلون في هذه الحالة سوق الأقلية) يجتذب النساء أيضاً (الأغلبية)، ولكن العكس غير صحيح؛ فالشريحة الأصغر من السكان هي القاسم المشترك الأصغر.

ومنذ بضع سنوات، كانت شركة جي.سي. بني J. C. Penney تفكر بتصميم كتيب مصور يضم المنتجات المخصصة لمرضى التهاب المفاصل (الروماتيزم). وقررت الشركة

وضع صورة امرأة جميلة وكبيرة في العمر على الغلاف؛ لأن ما يزيد على ثلثي سوق التهاب المفاصل هن من النساء المتقدمات في العمر. لكننا اقترحنا أن تستخدم الشركة بدلاً من ذلك رجلاً وسيماً وكبيراً في العمر، وامرأة فتية، وطفلاً (وهي الشريحة التي تشكل بعضاً من الثلث المتبقي من هذه السوق، وإن تكن نسبتها قليلة). أما الحكمة من رأينا هذا فهي أن كتيباً يبرز امرأة كبيرة في العمر على الغلاف قد لا يروق للشباب الذكور أو الناس الأحدث سناً بشكل عام، وفي الجانب المقابل لن يكون لدى امرأة كبيرة أدنى مشكلة في التسوق من كتيب لالتهاب المفاصل يظهر على غلافه رجال وأشخاص آخرون أصغر سناً. وربما لا يكون هذا الكلام صحيحاً من وجهة نظر سياسية، وربما يكون صحيحاً من وجهة نظر نفسية.

منذ 20 سنة تقريباً، ذكر لنا أحد مدرسي الرياضيات، الذي كان في خريف عمره، وكان يدرّس حينذاك في إحدى مدارس وسط المدينة* أن المجلة الراقية **برايدز أند يور نيو هوم** *Brides and Your New Home* كانت رفيقة طالبات تلك المدرسة، وكن في غالبيتهن من السوداوات وذوات الأصول اللاتينية. ولم تكن رئيسة التحرير آنذاك، باربرا توبر Barbara Tober، تعلم أن هذه الأقلية من الفتيات ربما كانت تشكل جزءاً كبيراً من مبيعات المجلة في أكشاك بيع الصحف والمجلات، لأن بياناتها الخاصة بعدد قارئات المجلة كانت مركزة بشدة على الاشتراكات التي كانت فيما يبدو تقتصر على ذوات البشرة البيضاء من الطبقة المخملية. واستطاع هذا المدرس، الذي ليست لديه أي خلفية ثقافية في ميدان مجلات العرائس، أن يدرك مدى التأثير الذي يمكن لهذه المجلة أن تحدثه في فتاة من مجتمع غريب؛ فحفلة "عيد الميلاد الخامس عشر" **quinceañera** تعد بالنسبة للفتيات من ذوات الأصول اللاتينية شعيرة دينية واجتماعية بارزة في حياتهن، لأنها ترمز إلى الانتقال من مرحلة الطفولة إلى المراهقة. وهذه الحفلة أشبه ما تكون بحفل زفاف، تضم سيارة ليموزين مستأجرة، وإشبينات يرتدين فساتين متشابهة، ونشاطات متنوعة، وهدايا ثمينة. ولذلك كانت مجلة برايدز هذه بالنسبة للطالبات مرجعاً شاملاً لهن في مثل هذا المناسبة

* توجد هذه المدارس في محيط مراكز المدن، وتضم طلاباً وطالبات ينتمون غالباً إلى عائلات ذوي الدخل المحدود أو الأقليات العرقية في المنطقة. (المترجم)

الخاصة جداً. أما بالنسبة للفتيات السوداوات فقد كانت ترتيبات الزفاف وملحقاته الباهظة التكاليف والمنشورة في المجلة احتمالاً أبعد ما يكون عن أن يشكل جزءاً من مستقبلهن. لذلك مثلت صفحات هذه المجلة تطلعاتهن وأحلامهن الخيالية، تماماً كما تفعل الروايات العاطفية فعلها في النساء المحرومات عاطفياً.

وهكذا، ربما كانت المراهقات من العائلات ذوات الدخل المحدود قد شكلن حينها (وربما حتى الآن) شريحة مهمة من سوق تلك المجلة. أما السؤال المهم فهو: هل كان على توبر الاهتمام بهذه السوق الضخمة المستترة وتلبية احتياجاتها في بعض محتويات المجلة (استراتيجية الحل الوسط)؟ أم كان عليها تجاهلها والمضي قدماً مع سوقها المعروفة؟ بالتأكيد إنه الخيار الثاني، لأن سوقها المعروفة في هذه الحالة كانت هي القاسم المشترك الأصغر. فمجلتها كانت محطّ الآمال، ولو أنها تنازلت عن هذا المستوى قيد أنملة لفقدت ليس شريحتها المستهدفة فحسب، بل وحتى تلك الشريحة التي لم تكن تعيرها في الواقع أي اهتمام، والتي ربما كانت أكبر من الشريحة المستهدفة.

سوق الطبقة المخملية أشتري مجلة برايدز هذه لأستوحي الأفكار منها (البسط)		سوق طبقة الدخل المحدود أشتري مجلة برايدز هذه لأستوحي الأفكار منها (البسط)	
————————	+	————————	= س (الاستراتيجية)
أريد أن أكون ناجحة مثل الناس الذين هم موضع إعجابي (المقام)		أريد أن أشعر كأنني من الناس المخمليين الذين هم موضع إعجابي (المقام)	

أما الحل الذي يرضي كلتا السوقين فهو إرضاء سوق الطبقة المخملية. فإذا ضربتَ مقام الكسر الأول بمقام الكسر الثاني (النجاح مثل الناس المخمليين × الشعور كأنني من الناس المخمليين)، فلن يمكنك بأي شكل من الأشكال الاهتمام بشريحة القارئات من ذوات الدخل المحدود.

المثال الخامس: ما الذي ينطوي عليه تعريف ما؟

لاريب في أن موردي سلع الرفاهية وخدماتها مسرورون لأن السوق المخملية تضخمت إلى نسب لم يكن من الممكن تخيلها من قبل. فهناك الآن ملايين من أصحاب الملايين في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها. لكن الأمر الذي تجد هذه الشركات أنها في صراع معه هو كيف سيتسنى لها استقطاب المستهلكين الجدد بينما يتزايد اتجاه سلع الرفاهية نحو سوق الجملة؟ فهذه الشركات تميل إلى الاعتقاد بأن التسعير هو لب المسألة. وهذا اعتقاد مغلوط، لأنك إذا كنت تعتقد أن الرفاهية هي مرادفة للمال فستواجه وقتاً عصيباً في تحديد ماهية ذاتك حين تكون الأموال موفورة بين يديك. فبعض الناس يدفع ثمن تذاكر طيران الدرجة الأولى كاملاً، وهذا يمكن أن يعني تذكرة ذهاب وإياب بآلاف الدولارات. ولكن نظراً للأميال المجانية التي يحصل عليها المسافرون من تكرار سفرهم على متن الخطوط الجوية نفسها، والمزيد من الدولارات المتوافرة في يد الناس، يواجه أولئك المسافرون في الدرجة الأولى زحاماً شديداً من مسافرين لا يدفعون أثماناً لتذاكرهم، أو يدفعون ثمناً منخفضاً لها. وهكذا لم يعد السفر على متن الدرجة الأولى في الرحلات الجوية الداخلية رفاهية. وغالباً ما أصبح مسافر الدرجة الأولى يشعر وكأنه يسافر في شاحنات نقل المواشي أو في الدرجة السياحية. بل توجد أحياناً في قسم الدرجة السياحية نصف الفارغ مساحة أوسع تتيح للمسافر مد ساقيه بأرحب مما هو موجود في قسم الدرجة الأولى المكتظ بالركاب.

لعل السبب في أن الرفاهية أضحت مرادفاً للثمن الباهظ هو أن المال لم يكن متوافراً جداً وبشكل دائم في يد الكثير من الناس، وبأنه نظراً للمعاناة من الفهم المنقوص بأن "الرفاهية تعني الثمن المرتفع"، يلجأ صانعو سلع الرفاهية وبائعوها إلى حل وسط يتمثل برفع الأسعار، ثم إجراء التنزيلات، ثم رفع الأسعار، ثم التنزيلات، وهكذا يدورون في حلقة مفرغة لا تؤدي في النهاية إلى حل لمشكلتهم.

لنتأمل هذه الحقائق:

الحقيقة الأولى

لدى عدد كبير جداً من الناس مبلغ هائل من المال (البسط)

يود كل الناس الحصول على الأشياء النادرة التي يعتقدون أنها قد تحسّن جودة معيشتهم (المقام)

الحقيقة الثانية

يحصل المزيد من الأشخاص على سلع وخدمات بأسعار عالية، وهكذا لم تعد هذه العروض حصرية بالشكل الذي كانت عليه في السابق (البسط)

يودّ كل الناس الحصول على الأشياء النادرة التي يعتقدون أنها قد تحسّن جودة معيشتهم (المقام)

لو اهتم المسوقون ببسطي الكسرين وحدهما لرفعوا أسعارهم، أو لضيقوا نطاق توزيع منتجاتهم أو خدماتهم، أو لاختاروا من بين جملة من استراتيجيات الحلول الوسط الأخرى التي تتيح لهم محاولة تجاوز مشكلة البقاء مقتصرين على سوق معينة، مع المحافظة على قدرتهم على تلبية احتياجات العدد المتزايد من الموسرين. لكن لو جربوا حظوظهم مع مقامي الكسرين اللذين إذا ضرب أولها في الثاني لتوصلنا إلى الاستنتاج البسيط بأن مفهوم جودة المعيشة هو جوهر المسألة وليس السعر، فستنشأ بذلك مجموعة جديدة كلياً من الاستراتيجيات.

ومرة أخرى، القاسم المشترك الأصغر هنا هو إعادة تعريف المسألة برمتها، فبدلاً من جعل الرفاهية مرادفة للتكلفة، يجب تعريف الرفاهية على أنها الندرة؛ أي أن الشيء المرغوب والنادر جداً هو رفاهية اليوم، بغض النظر عن السعر. وهكذا، فإن أي شيء محدود التوزيع ومطلوب هو رفاهية. لكن أي شيء يختصر الوقت يعد رفاهية أيضاً، وأي شيء يخفف من التوتر هو رفاهية. والعلاقات العالية الجودة والروابط الوثيقة رفاهية، والحصول على الرعاية الطبية العالية الجودة أو الخدمة الممتازة في مؤسسة تجارية، أو مساعدة الناس الأكفاء في الأوساط البيروقراطية، كلها رفاهية. وبالنظر إلى الأمور بهذا

المنظور، يمكن للعديد من الشركات التي لم تكن تعمل في مجالات الرفاهية أن تصبح الآن منها، ومن الممكن للعديد من الشركات الأخرى التي كانت تشتغل في هـذه المجـالات أن تخرج من الساحة ما لم تتحول إلى القاسم المشترك، ألا وهـو المرغوبيـة مـضافة إلى النـدرة، بمعزل عن السعر.

وإليكم مثالاً آخر عن إعادة تعريف الملعب لإحراز قاسم مشترك: في مطلع ثمانينيات القرن العشرين، وجدت شركة يونيون متـشوال لايـف إنـشورنس أف بورتلانـد Union Mutual Life Insurance of Portland، في ولاية مين الأمريكية، نفسها وسـط معركـة محورها الطاقة النووية. فقد كانت القوى المؤيدة للأسلحة النوويـة والمناهـضة لهـا متهيئـة للنزال عبر استفتاء بطريقة الاقـتراع حـول إغـلاق منـشأة مـين يـانكي Maine Yankee النووية. وكانت شركة يونيون متشوال واحدة من ثلاثة أكبر مـستهلكي الطاقـة في ولايـة مين، وكان لها مصلحة اقتصادية في الإبقاء على تلـك المنـشأة مفتوحـة. وقـد كـان بوسـع الشركة أن تفعل ما يمكن أي قوة فاعلة رئيسية أن تفعلـه في مثـل هـذه الحالـة، وهـذا مـا اعتادت فعله حقاً في أمور أخرى؛ أي أن تستخدم سلطاتها الماليـة والإعلانيـة والـسياسية والتوظيفية، للتأثير في كل من وسـائل الإعـلام المحليـة والـساسة واليـد العاملـة لـديها، كأدوات تضغط بها من أجل التصويت لصالح المنشأة النووية. لكن سواء فازت الشركة أو خسرت، لن يذكرها الناس بالخير على ما فعلـت. ومـن شـأن دفـع هـذه المـسألة إلى حـد المواجهة أن يؤدي على المدى البعيـد إلى التـشكيك في المواطَنـة الـصالحة التـي نعمـت بهـا الشركة طويلاً في مدينة بورتلاند وفي المجلس التشريعي للولاية.

لكن الشركة لم تساوم على سمعتها أو موقفها من هذه المسألة، ولم تحاول التوصـل إلى حلول وسط أو جزئية، وإنما عمدت بدلاً من ذلك إلى إعادة تعريف المسألة.

شكلت الشركة مركز موارد متعلقاً بالطاقة النووية، بما في ذلـك العديـد مـن الكتـب التي تم تأليفها حول هذا الموضوع، سواء المؤيـدة لـه أو المعارضـة. وجعلـت هـذه المـواد متاحة لكل المهتمين. كما أقامت الشركة ندوات ومناظرات دعت إليهـا عـدداً مـن أشـهر المثقفين العالمين بشؤون الطاقة النووية، المؤيدين منهم والمعارضين، وفتحت باب الحضور

ليس لموظفيهم فحسب، بل ولعامة الناس أيضاً. ونشرت الشركة إعلانات في الصحف تقول فيها إنها كانت تؤيد إبقاء منشأة مين يانكي مفتوحة شارحة الأساس الاقتصادي المنطقي لهذا الأمر، وأهم ما في هذا الموضوع أن الشركة دعت الجميع في الولاية للخروج والتصويت على هذه المسألة في يوم التصويت، أياً كان موقفهم. وأعلنت الشركة أن هذا سيكون من أكثر مسائل المواطَنة أهمية في ذلك العقد، وأنه تقع على عاتق كل الناخبين والناخبات مسؤولية التعبير عن آرائهم. وفي الواقع، كانت الشركة تؤكد أن الديمقراطية تعادل في أهميتها موقف المرء من هذه المسألة، إن لم تكن تفوقه أهمية.

وهكذا قُضي الأمر وانتهى الجدل تماماً؛ فالمسألة لم تعد مسألة طاقة نووية بل تتعلق بالمواطَنَة؛ القاسم المشترك الذي وحد الطرفين. وفازت شركة يونيون متشوال بالكثير من النقاط في الولاية في مسألة تنطوي على الفوز أو الخسارة في التصويت. وبقيت منشأة مين يانكي في نهاية المطاف مفتوحة، واحتفت الشركة بالنتيجة. ولعل أسلوب يونيون متشوال في التعامل مع المسألة كان حلاً اقتصادياً أطول أمداً من أي تفاوت متواضع في أسعار الطاقة. وهكذا فالقاسم المشترك الأصغر يعطي دوماً نتيجة أفضل من الحل الوسط.

المثال السادس: في أحسن العائلات

يكاد التضارب في الطلبات يكون موجوداً في كل بيت تقريباً، وقد تكون حدته في بعض البيوت أشد من غيرها. لكن أياً كانت شدة هذا التضارب، فإنه يؤجج التوتر في البيت إلى مستويات تبعث على القلق.

افرض أن ابنك المراهق يشكو من قلة مصروفه الأسبوعي البالغ 15 دولاراً، ويقول إن هذا المبلغ لا يكفي لسد احتياجاته، وإنه، وفقاً لحساباته، بحاجة إلى ما لا يقل عن 25 دولاراً أسبوعياً. أما أنت فتعتقد أن مصروفه يجب ألا يزيد على 15 دولاراً. فيبدأ الجدل بينكما، وتكون هناك، كالعادة، قصص من نوع "حين كنت في مثل سنك". وفي نهاية المطاف، تتوصلان إلى حل وسط هو 20 دولاراً؛ أي 5 دولارات زيادة عما أردت إعطاءه، و5 دولارات أقل من المبلغ الذي قال إنه في حاجة إليه.

لكن للقاسم المشترك الأصغر رأياً آخر في هذا الموضوع؛ إنه يطلب حذف كلمة مصروف من المعادلة والنظر إلى جوهر المسألة الحقيقي. فمن جهة، أنت ترى أن ابنك يجب ألا يحصل على أكثر من 15 دولاراً مقابل عدم قيامه بأي عمل اللهم سوى أنه أحد أفراد العائلة الأصغر سناً. ومن جهة ثانية، ولأن حضور أحد الأفلام في السينما يكلف 10 دولارات، فإن ابنك يرى أنه لن يتمكن من تلبية احتياجاته خلال الأسبوع بأقل من 25 دولاراً. لا بأس! يجب عليك ألا تمنحه أكثر من 15 دولاراً. لكن، فكر في طريقة تجعله يكسب 10 دولارات أخرى من عرق جبينه، وذلك إما بالقيام بأحد الأعمال المنزلية التي تعود عليه بمبلغ 10 دولارات في الأسبوع، أو بآخر يُكسبه 40 دولاراً في الشهر، أو بمهمة رئيسية يمكن أن يكسب منها 500 دولار في السنة. وهكذا يكون كلا الطرفين قد حصل في الواقع على مبتغاه أو حاجته، ونعم بالرضا والقناعة معاً.

الابن

أريد مصروفاً أسبوعياً يبلغ 25 دولاراً (البسط)

أحتاج إلى 25 دولاراً لأتمكن من تدبر أموري (المقام)

الأب

لا أرغب بإعطاء ابني أكثر من 15 دولاراً في الأسبوع (البسط)

لا يهمني أياً كان المبلغ مع ابني، فالمهم ألا يحصل على أكثر من 15 دولاراً في الأسبوع مقابل عدم قيامه بأي عمل (المقام)

اضرب المقامين (25 دولاراً في الأسبوع × 15 دولاراً مقابل عدم القيام بأي عمل) فتكون النتيجة: "ابحث عن طريقة يكسب بها 10 دولارات إضافية أسبوعياً".

كان من بين معارفنا زوجان رزقا للتو بطفل ثانٍ (الزوجة لاتينية، والزوج إسرائيلي). وكان الجدل قد احتدم بينهما قبل أن يولد طفلهما الأول لأنهما أرادا اسماً عرقياً غير مألوف. لكن كل اسم عبري أراده هو كان وقعه مريعاً في أذنها الإسبانية، وكل اسم إسباني أرادته هي كان له الوقع السيئ ذاته في أذنه الإسرائيلية. وكانت جزيرة هاواي من بين أحب

الأماكن إلى هذين الزوجين، فتوصلا في نهاية الأمر إلى تسمية طفليهما بأسماء من هاواي، وسرا سروراً عظيماً لهذه النتائج.

خلاصة القول

لاريب في أنك تدرك الآن أن الحلول التي تقوم على حل وسط يمكن أن يكون الفشل مصيرها، وأن تحقيق النجاح الطويل الأمد وارد جداً بإيجاد القاسم المشترك الأصغر.

ليس من السهل دوماً إيجاد قاسم مشترك أو أكثر على أرض الواقع؛ فالرياضيات أسهل كثيراً من الحياة. ونحن جميعاً نجد أن الضغوط التي نرزح تحتها للتوصل إلى إجماع تدفعنا إلى اختيار الحل الوسط كونه أسرع طريقة وأسهلها. لكنك سترى أن أي جهد إضافي، وربما أي وقت إضافي، تستغرقه في إيجاد القاسم المشترك الأصغر بدلاً من الحل الوسط لن يضيع أبداً؛ لأن القاسم المشترك الأصغر سيساعدك في تحقيق أهدافك على المدى البعيد بشكل جيد جداً، فالمشكلة الحقيقية أن تفكيرنا يقع فريسة الحلول السهلة، والقلة القليلة منا هي التي تفكر بالبحث بعيداً عن المكان المضاء من الشارع. جرب هذه الطريقة، فقد يكون الجانب الآخر من الشارع مربكاً قليلاً لكنه ليس مظلماً تماماً. فكر في الأمور كأنها مسألة حسابية، تجد أن ذهنك قد تحرر من قيوده وبدأ إيجاد الحلول الناجعة.

القسم الرابع

تخيُّل الطريق: استخدم الاستعارة لتحرير ذهنك من القيود

يترجم الناس المعلومات إلى صور تُختزَن في ذاكرتهم. وتعد الأرقام التي في ذاكرة الحاسوب في الواقع في صلب تكوين هذه الذاكرة؛ أما الكلمات المختزنة في ذاكرة الإنسان فما هي بالنسبة إليه سوى رموز تتكون منها الصور، فكلمة "كرسي" ليست كرسياً حقيقياً، بل هي رمز للكرسي، ودور الكلمة هنا هو مساعدتنا في تخيل الكائن الحقيقي.

ولهذا السبب نجد أن معظم وسائل التعلم الأكثر فاعلية هي استعارات أو تشبيهات بلاغية. فقولنا إن شعر إحداهن كالحرير يجعلنا نكوّن صورة ذهنية مثيرة للانتباه ومدركة بالحواس معاً. فنحن قادرون على الرؤية والتذكر بقوة وفي آن معاً، ولعل أفضل معلم وأفضل كاتب هو الذي يمكننا من التعلم بعد رؤيتنا صوراً تنبض بالحياة. فشهرة شكسبير التي لا تخبو جذوتها تدين بالفضل الكبير إلى عبقريته الفذة في تكوين صور تبقى حية في الذاكرة.

والمعلم الناجح لا يكف عن استخدام الاستعارات بشكل دائم، وهو ينقل بذلك محاور إحداثيات الفكرة بعيداً عما هو متوقع أو اعتيادي. فحين يخبرك هذا المعلم قصة مفيدة أو يقدم لك توضيحاً جيداً، يساعدك بذلك في رؤية حالة معينة بكل ذكاء وحيوية. وهذا هو السبب الذي يجعل الاستعارة واحدة من أكثر تقنيات التفكير نفعاً في فهم الأحداث والتحولات في هذا الزمن السريع التغير. أما أهم خمس أدوات نعتقد أن لا غنى لأي استراتيجي محترف عنها فهي الكراسي الثلاثية الأرجل للأجندة السياسية، وحق الطريق، وكرة القدم الأمريكية مقابل التسوق، والإدارة بواسطة تسخير التطور، والتنبؤات الهازمة لذاتها والأخرى المحققة لذاتها.

إن التركيز على المسائل السياسية الضيقة والجدالات الاجتماعية يمكن أن يحول بينك وبين رؤية الصورة الكبرى الأكثر أهمية؛ فالساسة ومسؤولو الشركات الواعون اجتماعياً ما فتئوا يغوصون في وحل فيما يسمى جدالات الساعة. لكن توسيع نطاق النظر يمكن أن يمنحك فهماً أوضح لاحتياجات الناس ورغباتهم، كما يمكن لاستعارة الكرسي الثلاثي الأرجل البسيطة أن تساعدك في هذا الفهم.

أما حق الطريق، باستعمال صور تتراوح من الخطوط الحديدية إلى الإنترنت، فيعزز حقيقة تجارية أساسية غالباً ما يتم تجاهلها حتى من قبل أولئك الذين يجب أن يكونوا على مستوى أفضل من المعرفة، كالأكاديميين مثلاً.

وبطريقة شائقة يسهم استعمالنا للاستعارة الخاصة بلعبة كرة القدم الأمريكية في توضيح أهم العناصر اللازمة لإنجاح العلاقة بين الشركة وعملائها.

وقد أخذ المزيد والمزيد من المراقبين الفطنين لقطاع الأعمال يبدون اهتماماً بالنماذج الحيوية للمساعدة في فهم الشركات وسلوكها؛ فنظرية داروين في التطور قد تكون أفضل وسيلة لمساعدة المسؤولين ليس في الفهم وحده بل وفي الإدارة بفاعلية أيضاً.

أما الأفكار فلا حول لها ولا قوة ما لم تؤد إلى فعل مؤثر، ومن الممكن جعل الأمور التي تم توقعها أو تصورها تحدث أو ألا تحدث. ومعرفتنا أن ثمة تنبؤات هازمة لذاتها وأخرى محققة لذاتها من الممكن أن تكون تقنية التفكير الأقوى على الإطلاق.

الفصل الثاني عشر

الكراسي الثلاثية الأرجل للأجندة السياسية

غالباً ما يقع الناس فريسة الفخ الذهني والقوالب النمطية الخاصة بالأيديولوجية السياسية التي مفادها أنه لا بأس من أن تتراجع وتعيد النظر في المشهد السياسي كله، ومن ثم تقول في نفسك «لو أردت تلخيص الأمر برمته في بضع جمل، فماذا عساي قوله؟» ونظراً لأننا نُسأل هذا السؤال مراراً وتكراراً، ولأن الناس الذين لديهم اليوم كم هائل من المعلومات يريدون شيئاً موجزاً (ما قل ودل)، نجيب بأنه عليكم النظر إلى القوى السياسية التي تسهم في إحداث التغيير بوضوح أكبر، مستخدمين في ذلك استعارة بالغة البساطة؛ إنها الكرسي الثلاثي الأرجل.

المثال الأول: تأسيس الجمهورية

لاريب في أن البلدان المختلفة تتأسس على أيديولوجيات مختلفة، ولذلك سنقصر استعارتنا على الولايات المتحدة الأمريكية والديمقراطيات المشابهة لها. فلنفترض أنه كان في وسعنا تلخيص الكيان السياسي للولايات المتحدة الأمريكية في كلمة واحدة؛ الجمهورية. وهكذا تصبح الجمهورية حينئذ مقعد الكرسي الذي نجلس عليه جميعاً. ويتحقق توازن هذا الكرسي بفضل ركائزه الثلاث التي تدعم أسس جمهوريتنا: المسؤولية الفردية، المساءلة المؤسسية، والعمل الخيري، وهذا هو كل ما في الموضوع. وفي النهاية، فإن كل مواقفنا وقيمنا الاجتماعية والاقتصادية وكل أحكامنا وقراراتنا العامة والخاصة، تعد العنصر الأساسي لطريقة إحساسنا بهذه الركائز الثلاث وموازنتنا لها. يمكنك استنتاج ذلك من الميول والتعاليم الدينية؛ أو الخبرات المجتمعية؛ أو النجاحات والجهود الدؤوبة؛ أو من تجارب الحياة بخيرها وشرها. ومهما يكن نوع آرائك ضمن الكيان السياسي فلابد لآرائك جميعاً أن تعبر عن إحساسك بكل من هذه الركائز الثلاث.

المسؤولية الفردية هي آمالنا المعقودة على أنفسنا وعلى والآخرين في أن نتشاطر فرداً فرداً عبء المحافظة على كل ما كان جيداً في الماضي، وأن نزيد الإنتاجية في الحاضر إلى أقصى حد، وأن نكون خير قيمين على كل ما سينشأ في المستقبل. ومن المأمول منا أن ننهض بكل ما هو مطلوب منا، وأن نفي بتعهداتنا تجاه أنفسنا وأحبتنا والمجتمع ككل. وهذا يعني بذل العطاء لأولئك الذين يعتمدون عليك والعناية بهم، وعدم السكوت عما تعتقد أنه خطأ، وممارسة حقك في التصويت لتصون الديمقراطية، وخدمة بلادك في الحرب والسلام بأي طريقة يتطلبها الأمر، ودفع نصيبك العادل من الضرائب، وأن تظل في أتم اليقظة والحذر من أي شخص أو شيء يمكن أن يهدد بتقويض طريقة حياتك. وهذا يعني أيضاً خدمتك العدالة في هيئات المحلفين، والمحافظة على نظافة ممتلكاتك، وعدم الإساءة إلى الموارد والمرافق العامة، والتقيد بقوانين مجتمعك ودولتك، وأن تتعهد صحتك وعافيتك بالعناية التامة، وألا تتكل على الآخرين في أن يفعلوا ما أنت في أتم القدرة البدنية والعقلية على فعله بنفسك. وتعني المسؤولية الفردية أيضاً أن تنتهج السلوك الناضج والمعقول في مناحي العلاقات الاجتماعية العامة كافة.

تبدو تلك الالتزامات كلها وكأنها قائمة طويلة. لكنها، وقبل كل شيء، من مقومات ركيزة واحدة من ركائز الكرسي الثلاثية التي يقوم عليها هذا البلد. وقد لا تحتم المسؤولية الفردية في المجتمعات والثقافات الأخرى هذه الالتزامات كلها بالضرورة، لكنها هي كذلك جميعها في الولايات المتحدة الأمريكية دائماً.

أما الركيزة الثانية فهي المساءلة المؤسسية التي تعني النزاهة التي نتوقعها من المنظومات والهيكليات التي وضعت لحماية حرياتنا الشخصية، وتمهيد الطريق أمامنا لتنفيذ مسؤولياتنا الشخصية، والإشراف على البنية التحتية اللازمة للمحافظة على حسن سير مجتمعنا. فسواء أكانت هذه المؤسسات هي هيئاتنا التشريعية والتنظيمية أم قواتنا المسلحة أم كياناتنا الاقتصادية المدمجة أم مدارسنا أم البيت الأبيض أم إدارة التأمينات الاجتماعية، فما تنتظره أنت منها ومن آلاف المؤسسات الأخرى التي صممت لخدمتك هو قيامها بالدور المطلوب منها تماماً؛ أي خدمتك على الوجه الأكمل. والعقد الاجتماعي الذي

المثال الثاني: الأحزاب السياسية

لكل منا رأيه المختلف حول طريقة تفسيرنا لهذه الركائز الثلاث، وحول الارتفاع الذي يجب أن تكون عليه. وفي هذا الموضع أيضاً سنبسط الأمور لوصف الحياة السياسية بمزيد من السهولة؛ فالجمهورية تقوم تقليدياً على نظام مؤلف من حزبين هما حالياً الجمهوري والديمقراطي، ومجموعة ثالثة تضم أولئك الذين يتنخبون باعتبارهم غير منتمين إلى أي من الحزبين: أي ثلاث ركائز مرة أخرى.

سعى الجمهوريون، الذين هم أكثر تحفظاً في العادة، بشكل تقليدي إلى تطويل ركيزة المسؤولية الفردية، وتقصير ركيزة المساءلة المؤسساتية، وإضعاف ركيزة العمل الخيري بشقها طولياً إلى نصفين ومحاولة توثيق أحد هذين النصفين إلى المسؤولية الفردية وإلقاء المواعظ والحكم حول النصف الآخر.

ومن جانبهم، سعى الديمقراطيون الذين هم أكثر تحرراً، بشكل نموذجي إلى تقصير ركيزة المسؤولية الفردية، وتطويل ركيزة المحاسبية المؤسساتية، والتطويل الشديد لقائمة العمل الخيري دون إلقاء أي مواعظ أو حكم حول أي من عناصر هذه الركيزة.

نحن – الجالسين على الكرسي – نلاحظ جميعاً كل ما هو واضح. لكن توازن هذا الكرسي ليس تاماً لا في حالة الحزب الجمهوري ولا الحزب الديمقراطي؛ فنحن نشعر دائماً بعدم الراحة، وبأن إحدى أرجل الكرسي تكاد تنخلع من موضعها، ونخشى في أحيان أخرى من السقوط. وهذا هو السبب في أن 42٪ من الأمريكيين الذين شملهم مسح أجرته مؤسسة جالوب لاستطلاعات الرأي، في ديسمبر 2000، أجابوا عن انتماءاتهم السياسية بأنهم مستقلون، لا جمهوريون ولا ديمقراطيون. وعلى ذلك يعلق كل من تيد هالستيد Ted Halstead ومايكل ليند Michael Lind، في كتابهما **المركز الراديكالي: مستقبل السياسة الأمريكية** ***The Radical Center: The Future of American Politics***، بالقول إنه بينما يتحدث المحللون عن "إعادة رص الصفوف" في الانتخابات لصالح حزب أو آخر، فإن ما يحدث في الواقع هو "تداعي صفوف" سياسي واسع

تستند إليه كل تلك الوظائف والذي يوثقها بإحدى ركائز الكرسي الثلاثية، ما هو إلا مسؤوليات تلك الجهات نحونا؛ نحن المواطنين والعمال والطلاب والمستثمرين والمتقاعدين. فنحن نأخذ العقد الاجتماعي على محمل الجد، ونتيجة لعملية التطور وما يرافقها من استغلال، تتم صياغة بنود المسؤولية وإعادة صياغتها في العقد يوماً بعد يوم، وعاماً بعد عام، وقرناً بعد قرن. وهذا يعني أنه يجب على المؤسسات كلها، بما فيها مؤسسات الأعمال، أن تحظى بقبول الناس، وأن تحافظ على هذا القبول بالعمل وفق الطريقة التي يفهمون بها العقد الاجتماعي. فهذا العقد هو السمة المميزة لجمهوريتنا. ومن ثم فهو إحدى الركائز الثلاث التي تقوم عليها تلك الجمهورية.

كان من الممكن أن تغيب ركيزة الكرسي الثالثة - العمل الخيري - عن بال معظم المراقبين، إلا أولئك الذين يتمتعون بذكاء حاد؛ ومنهم أليكسيس دو توكفيل Alexis de Tocqueville الذي ذكر في واحدة من أشهر ملاحظاته المتبصرة حول بدايات الولايات المتحدة الأمريكية أن مجتمعنا الأمريكي الحديث العهد كان مميزاً بالناس الذين كانوا ينظمون أنفسهم حول قضايا حياتية، وأشار إلى أن الأعمال الخيرة كانت تنفذها طواعية منظمات مدنية أنشئت خصيصاً من أجل هذه القضايا. وكان هذا بالنسبة إلى دو توكفيل أسلوباً انفردت به الولايات المتحدة الأمريكية، وكان له أثره الفريد في تأسيس الإحساس بالمجتمع والمحافظة على هذا الإحساس.

ولعل من أهم الأركان الأساسية التي تقوم عليها جمهوريتنا هو أن نتعامل مع العمل الخيري بجدية تامة. فلم يتوان أحدنا يوماً عن تكريس كل من دولاراته ووقته وانتباهه وطاقته لأولئك الذين تمنعهم إعاقتهم البدنية أو العقلية من أداء أعمالهم بأنفسهم، أو التعبير عن مكنوناتهم بأنفسهم. وهذا يمتد إلى ما هو أبعد من البشر؛ ليشمل كلاً من الموارد الطبيعية والجهود الجمالية والحيوانات والأجيال المقبلة. ولن نكون أمريكيين ما لم يكن هذا جزءاً أساسياً من لحمتنا السياسية.

من استعارة الكرسي الثلاثي الركائز وحدها تنبثق كل الأمور والأفكار الأخرى.

المثال الثاني: الأحزاب السياسية

لكل منا رأيه المختلف حول طريقة تفسيرنا لهذه الركائز الثلاث، وحول الارتفاع الذي يجب أن تكون عليه. وفي هذا الموضع أيضاً سنبسط الأمور لوصف الحياة السياسية بمزيد من السهولة؛ فالجمهورية تقوم تقليدياً على نظام مؤلف من حزبين هما حالياً الجمهوري والديمقراطي، ومجموعة ثالثة تضم أولئك الذين يتنخبون باعتبارهم غير منتمين إلى أي من الحزبين: أي ثلاث ركائز مرة أخرى.

سعى الجمهوريون، الذين هم أكثر تحفظاً في العادة، بشكل تقليدي إلى تطويل ركيزة المسؤولية الفردية، وتقصير ركيزة المساءلة المؤسساتية، وإضعاف ركيزة العمل الخيري بشقها طولياً إلى نصفين ومحاولة توثيق أحد هذين النصفين إلى المسؤولية الفردية وإلقاء المواعظ والحكم حول النصف الآخر.

ومن جانبهم، سعى الديمقراطيون الذين هم أكثر تحرراً، بشكل نموذجي إلى تقصير ركيزة المسؤولية الفردية، وتطويل ركيزة المحاسبية المؤسساتية، والتطويل الشديد لقائمة العمل الخيري دون إلقاء أي مواعظ أو حكم حول أي من عناصر هذه الركيزة.

نحن – الجالسين على الكرسي – نلاحظ جميعاً كل ما هو واضح. لكن توازن هذا الكرسي ليس تاماً لا في حالة الحزب الجمهوري ولا الحزب الديمقراطي؛ فنحن نشعر دائماً بعدم الراحة، وبأن إحدى أرجل الكرسي تكاد تنخلع من موضعها، ونخشى في أحيان أخرى من السقوط. وهذا هو السبب في أن 42٪ من الأمريكيين الذين شملهم مسح أجرته مؤسسة جالوب لاستطلاعات الرأي، في ديسمبر 2000، أجابوا عن انتماءاتهم السياسية بأنهم مستقلون، لا جمهوريون ولا ديمقراطيون. وعلى ذلك يعلق كل من تيد هالستيد Ted Halstead ومايكل ليند Michael Lind، في كتابهما **المركز الراديكالي: مستقبل السياسة الأمريكية** ***The Radical Center: The Future of American Politics***، بالقول إنه بينما يتحدث المحللون عن "إعادة رص الصفوف" في الانتخابات لصالح حزب أو آخر، فإن ما يحدث في الواقع هو "تداعي صفوف" سياسي واسع

النطاق؛ فثمة قدر كبير من الاستياء الشعبي تجاه ما يُنظر إليه على أنه تسلط متطرف يمارسه كلا الحزبين. وهذا يولد انطباعاً مضللاً بأن الأمة منقسمة انقساماً حاداً على ذاتها، بينما يفيد الواقع بأن ثمة قاسماً مشتركاً كبيراً بين أفراد الأغلبية المعزولة، وأن هذه الأغلبية مهتمة بموازنة الكرسي وليس بخوض حروب ثقافية. وفيما يقوم الطرفان بإلهام الوسط (انظر الفصل الرابع)، فيتحرك الوسط، لن يكون هذا الوسط سعيداً أبداً بتلقي إملاءات أيٍّ من الطرفين أو الخضوع لحكمه.

وبأسلوب مماثل، كتب جورج لاكوف George Lakoff، في كتابه **السياسة الأخلاقية: كيف يفكر الليبراليون والمحافظون؟** *Moral Politics: How Liberals and Conservatives Think?* أن هذا الانقسام السياسي هو انقسام أخلاقي بين الطرفين حول تحديد هوية الشخص "الصالح" وتعريف ما هو الـ"صواب"؛ فهو يرى في هذا الانقسام عودة إلى استعارة الأسرة التي تربي طفلاً، والجدل الذي يدور بين الصرامة والحنان. فكلما زاد عدد الأطفال الذين ينشؤون في ظل قيم "أب صارم" زاد معها عدد المحافظين المستقبليين؛ لأن هذه الأخلاقية تعزز كلاً من الانضباط الذاتي والمسؤولية الفردية والاعتماد على الذات وروح الإقدام والتنافس ونظام السوق الحرة. أما نموذج "الأب الحاني" فيؤدي من جهته إلى سلوك تعاطفي وتعزيز الإنصاف ومساعدة أولئك الذي لا يقدرون على مساعدة أنفسهم.

الجمهوريون المحافظون يقابلهم الديمقراطيون الليبراليون. هذان هما الحزبان اللذان يشكلان ركيزتي النظام السياسي، وهاتان الركيزتان تمثلان بدوريهما الطرفين. أما البقية الباقية منا فتدعم الركيزة الثالثة، حتى ونحن نتكدس جميعاً أعلى الكرسي؛ ولا شك أن في ذلك مأثرة بهلوانية بالتأكيد. وكوننا نقوم بدور رجل الكرسي والجالسين عليه في آن معاً، فإننا نصمد ونكابر حباً في الحياة الغالية. ونحاول أن نسمو فوق هذا كله أكثر فأكثر، تارة عبر الأمل وأخرى عبر اليأس. ونحافظ على الكرسي، الذي هو الجمهورية، تحتنا كنقطة مرجعية، لكننا لا نثق ثقة مطلقة بأولئك المسؤولين عن المحافظة على تكامل تلك الركائز الثلاث، سواء أكان المعني حزباً أم مبدأً. تلك هي الآلية التي تعمل بها السياسة الأمريكية،

وما انحرفت عن ذلك قط. وستبقى كذلك أبداً، على الأقل، حيثما بقينا نحن الجمهورية التي خبرناها.

فحين تولى رب عملك أمور رعايتك الصحية واحتياجاتك التقاعدية، لم يكن مهماً جداً لك ما إذا كانت المؤسسات التي تقدم هذه الخدمات خاضعة لمساءلة صارمة أم لا. فقد تم التخفيف من مسؤوليتك الفردية، وبذلك خف قلقك حول المساءلة المؤسساتية.

لكن، وبعد أن أصبح لزاماً عليك الآن النهوض بالمزيد من المسؤوليات عن الإنفاق على صحتك ودخلك التقاعدي، تتعاظم في نفسك أهمية أن يتحلى المسؤولون والمشرعون الرسميون المنتخبون، الذين بيدهم مقاليد نظام الرعاية الصحية وصناعة الخدمات المالية، بالمزيد من روح المساءلة. وهذا مثال واضح على أنه كلما أطلنا إحدى الركائز وجب علينا تطويل الأخرى. وهكذا تجد أن استعارات الكرسي الثلاثي الركائز هذه تساعدك في تحقيق التوازن بين القوى السياسية المتعلقة بجمهوريتنا والأحزاب السياسية التي تضع جدول الأعمال.

المثال الثالث: المنظور الذكوري والمنظور الأنثوي

منذ مطلع القرن العشرين ومنح المرأة حق التصويت، تحتم على الكيان السياسي مواجهة حقيقة جديدة؛ فإناث الجنس البشري كن يذهبن إلى حجرة الاقتراع الأمريكية، وبذلك لن تكون السياسة كما كانت من قبل أبداً. ولما كانت النساء يشكلن نصف المجتمع تقريباً، بل وأصبحن على مر الزمن شريحة تزيد على نصف من يدلون بأصواتهم فعلياً، قدمت النساء جدول أعمال مختلفاً، وهذا ما أحدث مزيداً من الجدل والارتباك في العملية. وكان في ذلك الخير كل الخير للطيبين، والأسى كل الأسى لأولئك الذين كانوا مغرمين بعقد الصفقات الخاصة في غرف القمار الملبدة بسحب دخان لفافات التبغ بأنواعها، أو استخدام شبكات الرفاق القدماء، أو القوة الوحشية، أو المنافسة عن طريق استغلال الآخرين.

لكن، هل يمكننا تبسيط الفارق بين جدوَلي الأعمال الذكوري والأنثوي في المعترك السياسي باستخدام الكرسي الثلاثي الأرجل؟ نعم.

يرى المنظور الذكوري بشكل نمطي (مع قدر كبير من الاستثناء دوماً) أن مقعد عالمنا المعاصر هو الاقتصاد، وأن الركائز الثلاث هي نظم المواصلات ونظم الاتصالات وتكوين رأس المال، وهو جدول أعمال نبيل ابتعد بنا عن مجتمع الصياد - الجمّاع الذي سبق عصر الصناعة واستمر بعده زمناً لا بأس به. فقد كان يُنظر إلى المال والثروة والتقدم بأنها جميعاً مشتقة من هذه الركائز الثلاث. وإذا كانت هذه الركائز قوية فسيتسع المقعد، أي الاقتصاد، للمزيد والمزيد من الأشخاص الذين يتكدس بعضهم فوق بعض في تدرج هرمي.

ومن ناحيتهن، ترى غالبية النساء أن العالم كرسي ثلاثي، مقعده المجتمع وركائزه الثلاث هي الصحة والتعليم وسلامة البيئة. تعهد هذه الركائز برعايتك وقدرها حق قدرها واعمل على تقويتها، تحصل على مستقبل مضمون، وعلى مكان يتسع لجلوس المزيد من الناس جنباً إلى جنب!

ليست المسألة هنا من المصيب ومن المخطئ؛ فكلا الجانبين على صواب. وبهذا الشكل يمكننا التكهن بشكل آمن بمجموعة من الأولويات السياسية الأشد تعقيداً التي يتوقع أن تندمج فيها كل هذه العوامل مجتمعة لتشكل أريكة استلقاء طويلة من ست ركائز. وستلعب الشركات دوراً في هذه العملية بالمزيد من الصحوة للفرص المختلطة التي تتراوح ما بين منح القروض الصغيرة جداً وخيارات الطاقة البديلة والبرامج الحاسوبية التعليمية.

أخذت أعداد متزايدة من الشركات الكبرى تفصح عن جهودها الرامية إلى احتواء الضرر البيئي أو التخفيف منه. وتكافح شركات أخرى كي تشتهر بأنها صديقة العائلة عن طريق تأسيس أشياء مثل برامج الإجازة الوالدية، ومساقات دراسية بدوام جزئي أو في أوقات غير اعتيادية للآباء والأمهات على السواء. وفيما يزداد عدد النسوة اللاتي يؤثرن في

الأنظمة الخاصة بالشركات وتشريعاتها، من خلال شغلهن مناصب سياسية، كما حدث في الانتخابات الأخيرة، وفيما يتبوأ المزيد من النسوة مواقع متقدمة في الإدارة التنفيذية، على قطاع الأعمال أن يتوقع تزايد الضغط لتشجيع الكراسي الثلاثية الذكورية والأنثوية معاً. وقد أدرك عدد من المؤسسات القانونية والمحاسبية الرائدة في السنوات الأخيرة الحاجة الملحة إلى استيعاب المتطلبات والظروف المختلفة للمرأة. فقد مكنت هذه الشركات النساء من أن يصبحن شريكات، حتى وإن لم يكن بوسعهن التفرغ الكامل للعمل بشكل دائم. وفيما تحرز تلك النسوة مزيداً من السلطة في الميادين القانونية والمالية، تتعزز بذلك قوة الركائز الثلاث للكرسي الأنثوي-المجتمعي.

وبدأ الساسة الفطنون أيضاً يدركون أهمية جمع الكراسي بعضها إلى بعض. وهم يرون أن هذا هو ما يتوقعه الناس، وأنه لابد للكيانات السياسية من أن تتجاوب مع هذا التوقع إذا أرادت البقاء. ويفهم الساسة أن مظهر الكراسي المجمعة سيتغير في زمن التحول الكبير. وهذا يتطلب أن تكون القيادة في حالة مراقبة دؤوبة لتكون سريعة الاستجابة بشكل مخلص ومطرد. ولسنا بهذه السذاجة لنعتقد أن هذا العملية ستكون سهلة؛ ففي خضم النزاعات بين اليسار واليمين، فإن التوتر بين الآراء الذكورية والأنثوية سيزيد الجدل السياسي حول موضوعات تتراوح بين كل من الحرب والرخاء، والعدالة الجنائية والحقوق المدنية، ورخاء الأطفال ورخاء المسنين، والمعونات الخارجية والاستغلال الأسري، وذلك طوال نصف القرن المقبل، ومادامت الجمهورية بقيت صامدة.

إن استخدامنا لصورة الكرسي الثلاثي الركائز طريقة قوية لتلمس حركات الشد والجذب في الحلبة السياسية بكل دقة ووضوح، والتكهن بالوقت الذي يمكن أن ينشأ الجدل فيه. ومن شأن هذه الصورة أن تساعدك أيضاً في رؤية كيف تتمكن الشركات والمؤسسات من التقاط حماسة طيف واسع من المساهمين والناخبين، وتحسين استيعابك لكيفية تأثير المسائل الجديدة والناشئة في هذه العملية.

الفصل الثالث عشر

حق الطريق

يعزو بعض أساتذة كليات الأعمال التراجع الذي شهدته السكك الحديدية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى اعتقاد القائمين عليها بأن السكك الحديدية كانت هي صنعتهم. ويقول الأساتذة: إن الخطأ يكمن في عدم إدراكهم حقيقة أن صنعتهم كانت النقل والمواصلات. وقد يبدو هذا الرأي في ظاهره مستنيراً، لكنه في الحقيقة مثال آخر على نصف المعرفة لدى الفئة المثقفة. فالواقع أن الخطأ الكبير الذي وقع فيه القائمون على السكك الحديدية يكمن في عدم إدراكهم أن صنعتهم كانت حق الطريق.* فحين طلبت منهم شركات البرق والهاتف والبريد استخدام الأراضي الممتدة على طول السكك الحديدية، قالت شركة السكك الحديدية، التي لا عمل لها سوى السكك الحديدية: بالتأكيد، ولم لا؟ وبذلك فوتت على نفسها فرصة امتلاك أعمال الاتصالات برمتها وجني أرباح طائلة منها. لقد تنازل القائمون على السكك الحديدية عن حقهم في الطريق.

وحتى تسنى لها مد السكك الحديدية في الولايات المتحدة الأمريكية آنذاك، اضطرت الحكومة الاتحادية إلى توظيف كم هائل من الموارد في هذا المسعى. والواقع أن الحكومة فعلت ثلاثة أمور لم يكن ممكناً للقطاع الخاص القيام بها: أدخلت تعديلات على سياسة الهجرة بغية استقطاب اليد العاملة الرخيصة واللازمة لمد القضبان الحديدية، واستخدمت الجيش لحماية العمل في المشروع، وربما الأهم من كل هذا وذاك، أنها مارست حق الاستملاك العام لمصادرة الأملاك الخاصة بالمواطنين للسماح بمرور السكك الحديدية فيها. وبعد أن تمت حماية القطاع الخاص ودعمه بهذه الطريقة، تم توظيف استثمارات هائلة في أحدث التقنيات الرائدة يومها؛ الفولاذ والطاقة وبناء الجسور والتفجير. وقد مكنت

---

* حق الطريق أو حرَم الطريق يتعلق بحق المرور فوق ممتلكات طرف آخر، وهو أحد حقوق الارتفاق. (المترجم)

كل هذه التسهيلات السكك الحديدية من المرور فوق المياه، وعبر الجبال والصحارى، وداخل الغابات، وتجنب عصابات السلب والنهب.

وفي الفترة 1849–1882، تم استقدام آلاف الفلاحين الصينيين الشباب إلى الولايات المتحدة الأمريكية ليكونوا اليد العاملة الرخيصة، وبشكل رئيسي في السكك الحديدية. وقد وظفت شركة السكك الحديدية الباسيفيكية المركزية وحدها نحو 15 ألف عامل صيني.

وتم التغلب على التهديدات التي برزت في وجه حق الاستملاك العام، الذي استخدم للاستيلاء على ممتلكات خاصة لصالح مشروعات تجارية، بقرارات من المحاكم في القرن التاسع عشر، وسُوِّغ حق الاستملاك العام على أساس أن السكك الحديدية كالطرق السريعة، وأنه من واجب الحكومة توفير الطرق العامة.

ونعم العديد من الناس بالثراء من السكك الحديدية (مثل فاندربيلت (Vanderbilt)،* كما فقد آخرون كل ما لديهم في أسهم السكك الحديدية. وأخيراً، وبعد كل هذا العرق والعمل الشاق والنوايا الحسنة، تأتي شركات البرق لتسأل السكك الحديدية إذا كان بإمكانها استخدام حق الطريق على طول خطوط السكك الحديدية لنصب أعمدتها البرقية، مقابل منح السكك الحديدية الخدمات البرقية مجاناً، فتجيب السكك الحديدية: بالتأكيد، امضوا قدماً. ثم تسأل شركات الهاتف السؤال نفسه، وتجيب السكك الحديدية: بالتأكيد، امضوا قدماً. ثم تسأل شركة البريد السؤال نفسه لإيصال البريد، وتجيب السكك الحديدية: بالتأكيد، امضوا قدماً. وقد استطاعت شركة ويسترن يونيون السيطرة على قطاع الاتصالات من منتصف القرن التاسع عشر حتى أواخره بفضل العقود المنخفضة التكلفة نسبياً. وأفلحت الشركة في ذلك لأن تهور السكك الحديدية جعلها تقايض مفتاحها الحقيقي لمستقبلها؛ أي حقها في الطريق مقابل الحصول على خدمات الاتصالات.

* كورنيليوس فاندربيلت (1794–1877) رأسمالي أمريكي وقطب من أقطاب صناعتي السكك الحديدية والسفن البخارية في الولايات المتحدة الأمريكية. (المترجم)

وما حصل مع السكك الحديدية يعادل التطورات الأخيرة التي شهدتها شبكة الإنترنت. فقد بدأت الحكومة هذا المشروع باسم "شبكة وكالة مشروعات أبحاث الدفاع المتقدمة" DARPAnet بهدف ضمان دوام الاتصالات بين المجتمعات الأكاديمية والعسكرية والحكومية. ثم بدأ مستثمرو القطاع الخاص الدخول في هذا المجال، واستُثمرت فيه أحدث التقنيات الرائدة حينها، كما أنفقت مليارات الدولارات فيه على "مد الشبكة" إلى الناس عامة. لكن لم يتم التخلي عن حق الطريق هذه المرة؛ لأنه حجر الرحى في أي نموذج لجني الإيرادات من قبل شركات الدوت.كوم التي مازالت حية تعمل.• فشركات مثل ياهو Yahoo، وأمازون، وإي باي eBay، وغيرها، تستعمل المسارات التي مدتها في تحصيل الرسوم من أولئك الذين يودون البيع باستخدام حقوق الطريق هذه.

قضت كل شركة وكل مهني محترف سنوات من العمر وهم يمدون مسارات تجارية. ومن المثير للفضول والدهشة حقاً أن بعضاً منهم عرف كيف يستفيد من حقه في الطريق ومن الزبائن والمورّدين والدائنين والمستثمرين والموظفين، وهلمّ جراً. ويمكن لتقدير هذه الاستعارة حق قدرها وتحويلها إلى فرصة حقيقية أن يعزز واحدة من أقل المزايا استغلالاً على الإطلاق في الاقتصاد الآن.

وسيكون حق الطريق، هذا الدرس الذي لم تستوعبه السكك الحديدية، مفتاحاً لنجاح الأعمال في المستقبل. وسيكون الفيصل في تحديد الشركات الرابحة والخاسرة هو مدى الوصول إلى الزبائن (والموردين) والتحكم في هذه الميزة. ففي بيئة تتزايد فيها حمى المنافسة، ستكون المحافظة على الزبائن هي مفتاح البقاء، وهو أمر تشتد صعوبته في هذه الأزمنة التنافسية.

وتواصل الإنترنت تقديم المزيد من خيارات التوزيع الأكثر فاعلية. ولم يعد للمسافات أي أهمية في اقتصاد تسيطر عليه النشاطات الإلكترونية؛ فالصناعات التي على شاكلة الخدمات المالية والبرمجيات الحاسوبية ومعالجة البيانات "لا وزن" فعلياً لها في

• المقصود بشركات "الدوت.كوم" المؤسسات العاملة في مجال التجارة الإلكترونية فقط، وليس من خلال مقار فعلية لها في الأسواق، وقد اشتق هذا الاسم من اسم النطاق (com.) الذي يرمز إلى الشركات التجارية. (المترجم)

الحقيقة. وهذا ما يمكننا من التوصل إلى تحالفات استراتيجية بخصوص حقوق الطريق الخاصة بالفضاء الإلكتروني. فقد امتدت خدمات إيصال مواد البقالة عن طريق الإنترنت لتشمل أفلام الفيديو، والتنظيف الجاف، وإصلاح الأحذية، وطلبيات حطب التدفئة.

المثال الأول: التركيز على العملاء أم التركيز على المبيعات؟

تحب معظم الشركات اليوم، ومنها بالتأكيد تلك التي تتعامل مع المستهلكين مباشرة، أن تفكر في أن ثمة عقبة تحول بينها وبين حقها في الطريق، اعتقاداً منها بأن العميل هو محور اهتمامها. فهل هي كذلك حقاً؟ تكلّم عن هذا الموضوع من منطلق تجاربك الشخصية مع شركات حصلت بينك وبينها مشكلات حين تعاملتَ معها. فكر في نظام الرد الهاتفي الآلي اللاشخصي. فكر في قسم خدمة العملاء الذي قد يكون عاملاً في بلد آخر، وقد لا يعرف من أنت، ولا يهمه في الواقع من تكون. فكر في تأكيد أولوية لوائح الشركة ونظامها الداخلي على مصلحة المستهلك. هل تعتقد أن تلك الشركات تعد المستهلك محور اهتمامها؟

الحقيقة أن المبيعات وليس العملاء، هي محور اهتمام معظم الشركات؛ أي أن تركيزها ومواردها كلها منصبة على أول عمليات كسب العميل؛ البيع أولاً. أما خدمة ما بعد البيع، وبخاصة حين يكون هناك نقص في اليد العاملة وتكون تكاليفها آخذة في ارتفاع، فينظر إليها على أنها تكلفة يمكن التحكم فيها، واستثمار ينبغي أن يجني أعلى العوائد. لكن الحقيقة أن هذا الميدان غالباً ما يخضع إلى ضغط في النفقات والحصص.

وهذه التطورات في عالم الأعمال، التي غالباً ما تسير بهدي حسابات التكاليف والأرباح، يقال إنها تتمخض بشكل عام عن شركات أكثر كفاءة. لكننا نشك في صحة هذا الكلام لأسباب عديدة؛ أولها أن الفاعلية هي التي يجب أن تكون محور الاهتمام في إدارة الأعمال وليس الكفاءة. كم هو جميل لو كان معناهما واحداً، لكنهما في الواقع ليسا كذلك! فالكفاءة هي إنجاز الأمور بشكل صحيح، أما الفاعلية فهي إنجاز الأمور الصحيحة.

الحقيقة. وهذا ما يمكنها من التوصل إلى تحالفات استراتيجية بخصوص حقوق الطريق الخاصة بالفضاء الإلكتروني. فقد امتدت خدمات إيصال مواد البقالة عن طريق الإنترنت لتشمل أفلام الفيديو، والتنظيف الجاف، وإصلاح الأحذية، وطلبيات حطب التدفئة.

المثال الأول: التركيز على العملاء أم التركيز على المبيعات؟

تحب معظم الشركات اليوم، ومنها بالتأكيد تلك التي تتعامل مع المستهلكين مباشرة، أن تفكر في أن ثمة عقبة تحول بينها وبين حقها في الطريق، اعتقاداً منها بأن العميل هو محور اهتمامها. فهل هي كذلك حقاً؟ تكلّم عن هذا الموضوع من منطلق تجاربك الشخصية مع شركات حصلت بينك وبينها مشكلات حين تعاملتَ معها. فكر في نظام الرد الهاتفي الآلي اللاشخصي. فكر في قسم خدمة العملاء الذي قد يكون عاملاً في بلد آخر، وقد لا يعرف من أنت، ولا يهمه في الواقع من تكون. فكر في تأكيد أولوية لوائح الشركة ونظامها الداخلي على مصلحة المستهلك. هل تعتقد أن تلك الشركات تعد المستهلك محور اهتمامها؟

الحقيقة أن المبيعات وليس العملاء، هي محور اهتمام معظم الشركات؛ أي أن تركيزها ومواردها كلها منصبة على أول عمليات كسب العميل؛ البيع أولاً. أما خدمة ما بعد البيع، وبخاصة حين يكون هناك نقص في اليد العاملة وتكون تكاليفها آخذة في ارتفاع، فينظر إليها على أنها تكلفة يمكن التحكم فيها، واستثمار ينبغي أن يجني أعلى العوائد. لكن الحقيقة أن هذا الميدان غالباً ما يخضع إلى ضغط في النفقات والحصص.

وهذه التطورات في عالم الأعمال، التي غالباً ما تسير بهدي حسابات التكاليف والأرباح، يقال إنها تتمخض بشكل عام عن شركات أكثر كفاءة. لكننا نشك في صحة هذا الكلام لأسباب عديدة؛ أولها أن الفاعلية هي التي يجب أن تكون محور الاهتمام في إدارة الأعمال وليس الكفاءة. كم هو جميل لو كان معناهما واحداً، لكنهما في الواقع ليسا كذلك! فالكفاءة هي إنجاز الأمور بشكل صحيح، أما الفاعلية فهي إنجاز الأمور الصحيحة.

فحين يتعلق الأمر بالمحافظة على العملاء، سيكون من مصلحة أي شركة على المدى البعيد أن تكون فاعلة.

ومن شأن التركيز على حق الطريق أن يساعد الشركات في رؤية الطاقات الكامنة في العملاء جميعاً والاستفادة منها؛ فشركة أمازون لا تنظر بالضرورة إلى العميل وإنما إلى رفوف مكتبته، فتتساءل الشركة في قرارة نفسها، ما الأشياء الأخرى التي يحتاج إليها على تلك الرفوف؟ وبما أننا واصلون أصلاً إلى العميل، فلم لا نكون نحن الشركة التي توفر له تلك الأشياء؟ هذا إقرار بأن الوصول إلى العملاء، كحق للطريق، قد يكون أغلى شيء يمكن لأي شركة حيازته في زمن تتصاعد فيه حدة المنافسة.

لابدّ أنك كثيراً ما كنت تسمع في السنوات السابقة أناساً يقولون أشياء مثل: «أشتري دائماً سيارات فورد، وكان والدي يشتري سيارات فورد». فكم مرة تسمع مثل هذا الكلام في أيامنا هذه؟ ليس مراراً. وتشير التوقعات إلى أن ثمة احتمالاً بأن يندر سماعنا مثل هذه العبارات أكثر وأكثر في المستقبل، فعلى شركة فورد أن تعيد صياغة حقها في الطريق من أجل الجيل المقبل من المستهلكين، وكذلك الأمر بالنسبة لغيرها من صانعي السيارات.

أضف إلى ما سبق ما يبدو أنه عداء متنامٍ ضد الأعمال تذكيه تطورات فضائحية لشركات مثل إنرون وآرثر أندرسن وتايكو. وتُظهر الاستطلاعات على الدوام أن الناس يرون أن الشركات الكبرى لا تلقي للمستهلكين بالاً. وقد شهدنا في السنوات الأخيرة زيادات مهمة في أحكام صدرت بملايين الدولارات ضد شركات في قضايا تتعلق بالمسؤولية عن المنتَج والتمييز في المعاملة. فبحسب مقال نشرته مجلة فوربس ***Forbes*** (عدد 13 مايو 2002)، تضاعف معدل الأحكام الصادرة من هيئات المحلفين في قضايا المسؤولية عن المنتَج أربع مرات بين عامي 1994 و2002؛ حيث وصلت إلى 6.8 ملايين دولار. وذكرت دورية **أمريكان ديموجرافيكس** ***American Demographics*** (مايو 2002) أن استطلاع **هاريس** ***Harris*** لعام 2001 أظهر أن الثقة بالشركات ومديريها قد هبطت بشكل رئيسي منذ عام 1994. وفي عام 1994 اعتقد أكثر من نصف الذين شملهم

الاستطلاع أن أضرار التشريعات الحكومية المنظمة للشركات أكثر من فوائدها، واعتقد بصحة الأمر نفسه نحو 40٪ فقط ممن شملهم الاستطلاع عام 2001.

وفي بيئة من هذا القبيل،فإن السمعة الطيبة لاسم الشركة لا تقل أهمية عن سمعة منتجها نفسه. فالناس يواجهون اليوم سيلاً من الخيارات وكماً هائلاً من المعلومات، وهذا يمكن أن يجعل الثقة باسم الشركة عاملاً مساعداً جداً في اتخاذ القرار، فيتحول بذلك إلى حق طريق فعلي. وفي بيئة اليوم الأكثر تشككاً، تنشأ الثقة باسم الشركة من إدراك أن المعاملة التي يتلقاها العميل من الشركة تتميز بالإنصاف والأمانة والعدل والثبات.

المثال الثاني: الأفق الضيق

تنبأ كتاب العالم عام **2030** م. *The World in 2030 A.D.* الذي نشر عام 1930 لمؤلفه إيرل بيركينهيد، بالنقل الجوي فوق المحيط الأطلسي. وتنبأ الكتاب أيضاً بأنه نظراً لأن هذا التطور في النقل يتم عبر القارات فإن الذي سيديره هو شركات السفن البخارية. فصنعة تلك الشركات كانت في الواقع عبور المحيطات، ولكن يقينها بأن صنعتها هي أعمال السفن البخارية جعلها لم تتمكن من رؤية ما رآه لورد بيركينهيد، ولذلك فإن كل ما لديها الآن هو الرحلات البحرية فقط.

يوجد في كل ولاية من الولايات الأمريكية قسم خاص بالمركبات. وهذا القسم الذي يعرفه (بغصة في الغالب) أصحاب المركبات يتحكم في منح رخص القيادة للسائقين ودفاتر تسجيل المركبات. هذا هو كل ما يفعله. لكن يا لها من فرصة هائلة لم تدركها حكومات الولايات؛ فحق الطريق الذي في يد قسم المركبات لا يقدر بثمن. فكل من يريد الحصول على رخصة قيادة أو تسجيل سيارته أو شاحنته أو نقل تسجيلها، عليه أن يمر عبر قسم المركبات، والسؤال الذي على حكومات الولاية طرحه ولكنها لا تفعل هو، ما هي المنتجات والبرامج والرسائل الأخرى التي يمكنها إرسالها مع حق الطريق؟

ما رأيكم في بيع مواد أو برامج تثقيفية للسائقين؟ ما رأيكم في قروض منخفضة الفوائد لذوي الدخل المحدود؟ ما رأيكم في اتحادات تأمين للناس الذين لا تريد شركات التأمين تأمينهم؟ ما رأيكم في الحصول على تأمين للسائقين الجدد؟ ما رأيكم بفرض رسم لأولئك الراغبين في الحصول على موعد يجنبهم انتظار دورهم؟

ليس معنى كلامنا أنه على حكومات الولايات انتزاع الامتيازات من يد الأعمال، أو الدخول في تنافس معها، لكن فكرة أن بيد قسم المركبات حق طريق يمكن أن تساعد الحكومات في جعل العملية التشغيلية مربحة، وفي الوقت نفسه مفيدة ونافعة للشعب. فما أكثر الشركات الخاصة الراغبة حقاً في استخدام قسم المركبات كحق مرور يتيح لها الوصول إلى ملايين السائقين!

ويعرف القائمون على دور السينما، إلى درجة معينة على الأقل، أن في يدهم فرصة بيع أشياء أخرى إلى رواد دورهم. خذ البوشار على سبيل المثال؛ فالوجبات الخفيفة وغيرها تباع بأسعار عالية إلى جمهور مفتون بالفيلم. وتفيد إحدى الدراسات أن معظم أرباح دور السينما، نحو ثلث دخلها الإجمالي، يأتي من بيع المأكولات والمشروبات. وفي ضوء هذا المثال من تعزيز حق الطريق، واستعداد رواد السينما الواضح لإنفاق النقود في السينما كجزء من الاستمتاع بتجربتهم الذاتية، ما هي الأشياء الأخرى التي يمكن للقائمين على دور السينما تقديمها؟ ما هو الشيء الآخر الذي يمكنهم فعله لزيادة أرباحهم وتعزيز تجربة عملائهم؟ كيف يمكننا جميعاً أن نتعلم من هذا المثال؟

المثال الثالث: مأزق البنية التحتية

لقد طرأت تغييرات عديدة على الطريقة التي نخطط بها بنيتنا التحتية، ونموها ونشيدها في أيامنا هذه. فصناعة الاتصالات، على وجه التحديد، تقوم بتطوير بنية تحتية جوهرية، سواء في تطبيقات الإنترنت، أو تقنية الألياف الضوئية، أو عمليات البث اللاسلكي عبر الأقمار الصناعية، أو خدمات الجيل الثالث من الاتصالات الهاتفية النقالة.

وكان جل البنية التحتية يبنى في الماضي وفقاً للطلبات المستقبلية المتوقعة. أما البنية التحتية اليوم فتبنى بشكل متزايد استناداً إلى طلب مستقبلي يعد في عالم الغيب. وكان تمويل المشروعات يتم سابقاً من قبل القطاع الخاص، لكن التمويل يرد الآن من اتحاد ضخم لرأس المال الخاص.

أما الإنترنت فكانت بدايتها على شكل برنامج للحكومة الأمريكية الهدف منه ضمان بقاء منظومة الاتصالات قادرة على القيام بدورها فيما لو تعرضت البلاد إلى هجوم ما. ولم تدخل الإنترنت حيز الاستعمال التجاري إلا مؤخراً؛ أي بعد أن غدت التقنية متاحة على نطاق واسع وأصبحت تكلفتها معقولة. وعلى الرغم من أن هوس الدوت.كوم قد خفت حدته الآن، فإن التطبيقات المتنوعة لبنية الإنترنت التحتية مازالت آخذة في النمو بشكل مطرد.

أنفق المشغلون الأوربيون ما يزيد على 174 مليار دولار ثمناً لتراخيص خاصة بنظم الجيل الثالث للاتصالات اللاسلكية، وعليهم الآن إنشاء البنية التحتية الضرورية بينما يعانون تساؤلات تتعلق بالقدرة على الدفع، حيث يطرح العديد من المشككين علامات استفهام حول ما إذا كان هناك طلب كافٍ يبرر مثل هذا الاستثمار الضخم أم لا. إذ تفيد التقديرات بأن على بريطانيا إنشاء ما لا يقل عن 100 ألف برج جديد حتى تتمكن من تشغيل شبكة الجيل الثالث.

وبهذا الإيقاع المتسارع لحركة الاقتصاد والسوق في أيامنا هذه، أصبح من الشائع جداً تخطيط مشروعات وتطويرها وإنشاؤها، حتى قبل أن نعلم علم اليقين إن كنا سنحتاج إليها أم لا. فكما تنتج الشركات على نطاق ضيق بضائع وخدمات تتوقع أن تحتاج إليها قاعدة ما من المستهلكين، يحدث الشيء نفسه تماماً مع منتجات البنية التحتية الواسعة النطاق وخدماتها. ويتوقع المخططون أن الحاجة إلى الجيل الثالث من الاتصالات الهاتفية النقالة ستلبي احتياجات عرض نطاق أوسع* وأن تعزز التقارب المتواصل بين

* عرض النطاق bandwidth هو سعة الحزمة لقناة اتصال معينة. وتعني الكلمة في مجال الحوسبة والاتصالات معدل نقل البيانات، مقيساً بالـ بت/ ثانية. (المترجم)

الاتصالات اللاسلكية والإنترنت. فالمخططون يتوقعون رغبة المزيد من المستهلكين في الحصول على الخدمة، فيتم إنشاء البنية التحتية قبل أن يتم التأكد من صحة هذا الاعتقاد.

وعلى الشركات والمؤسسات التي تقدم الخدمة أن تكون واعية لأمور؛ مثل فترة التسليم والاستثمار والأثر التموّجي لسلسلة العرض الذي ينتشر تدريجياً، والذي يمكن أن يظهر حين تكون هناك بنية تحتية رئيسية، دون أن ننسى عناصر المخاطرة الهائلة. ويتزايد حذر المستثمرين من أن الاستثمار في مشروعات رأسمالية يمكن أن يؤدي إلى المزيد من الأعمال التي يتأخر تنفيذها. أما المستهلكون فحذرهم أشد حيال الانتقال إلى تقنيات جديدة، لأن البنية التحتية ستكون غائبة. وتدفع التكنولوجيا هؤلاء المستهلكين بسرعة إلى الأمام، لكن نظم الدعم والاستعداد للاستثمار لا تواكبها بنفس السرعة. كما أن التطورات التقنية المتزايدة؛ كالمركبات المسيرة بالحواسيب والبطاقات الذكية والمواد الذكية ستتطلب كلها إنشاء بنية تحتية ضخمة أو تجديدها بالكامل. وتعد المخاطر التجارية في هذا الصدد عالية، لأنه ليس ثمة تزامن بين القائمين على التقنية، والمعارف المرتبطة بها، والاتجاه الذي تسلكه، كما أن احتمال الحصول على تمويل حكومي واسع النطاق ليس وارداً. ومع كل هذا مازلنا نشهد مشروعات مقترحة فائقة الضخامة ولا تستند إلى طلب حالي.

وثمة تهديد تواجهه الشركات والحكومات ذات الكفاءات التوزيعية المحسنة؛ وهو أن المنافسة نفسها تستفيد من هذه التحولات الهيكلية أيضاً. وفي العديد من الحالات، تتيح تكلفة التوزيع المتناقصة للشركات الجديدة الدخول في أسواق لم يدخلها أحد غيرها من قبل. ولذلك يغدو من المهم جداً بالنسبة إليك ليس أن تعرف من هم منافسوك الحاليون فحسب، بل ومن سيكونون في المستقبل. فشركة مثل نتجروسر.كوم Netgrocer.com التي تقدم خدمات توصيل مواد البقالة عبر الإنترنت، كانت مثالاً تقليدياً لشركات لا تمت إلى مهنة البقالة بأي صلة؛ أمريكان إيرلاينز، ومايكروسوفت، وآي بي إم، وفيديكس FedEx التي وحدت جهودها ومواردها لتوزيع مواد البقالة. وما كان هذا التحالف يفعله حقاً هو الوصول إلى الزبائن باستخدام كل شركة من تلك الشركات لحقها الحالي في الطريق الذي يخصها. ويمكن لفرص الأعمال الجديدة أن تحقق الانتشار؛ إذ تجرى حالياً

إعادة صياغة القواعد الخاصة بتحديد هوية الشركات، ومجالات العمل المرتبطة بها، أو الناشطة فيها. وسيغدو الوصول إلى العميل أكثر أهمية من استراتيجية الأعمال الأولية للشركة أو لقناة التوزيع فيها، كما أن نقاط الوصول ستتضاعف أضعافاً عديدة. ومن يدري، فقد يكون الاستثمار الحالي الضخم في شركة للجيل الثالث دليلاً على نشوء حقوق طريق في المستقبل ليس بوسعنا الآن سوى تخمينها؛ حقوق يمكن أن تستعملها مؤسسات مختلفة كالمستشفيات، وأسواق الأسهم (البورصة)، وكل شيء آخر بدءاً بالسيارات وانتهاء بالثلاجات.

ثمة فرص جديدة حالياً لممارسة الأنشطة التجارية على نطاق عالمي في البلدان النامية بعد أن كانت متعذرة سابقاً؛ بسبب افتقارها إلى البنية التحتية اللازمة. إذ بوسع هذه البلدان المشاركة الآن في الأسواق العالمية لأنه باستطاعتها، على سبيل المثال، بناء نقاط بيع محطات الطاقة العاملة بنظام خلايا الوقود بدلاً من محطات الطاقة الضخمة. والتخلص من التكلفة الهائلة لبنية الطاقة التحتية هذه شبيه بالاستغناء عن تشييد البنية التحتية للخطوط الهاتفية الأرضية التقليدية والتوجه مباشرة إلى نظام الاتصالات الخلوية. وما مهّد الطريق أمام الاتصالات العالمية يمكنه فعل الشيء ذاته بالنسبة للطاقة. لكن أي شركة تلك التي سيكون لها حق الطريق في تزويد خلايا الوقود؟ هل محطات الوقود الحالية هي التي ستستفيد منها، أم أنها ستتخلى عنها لصالح مواقف السيارات، أو شركة وول-مارت مثلاً؟

في زمن الخوف الذي أحدثته سوق وول ستريت، حيث باتت الشركات تخشى أن تؤدي الاستثمارات الضخمة في البنية التحتية إلى التأثير سلباً في تحليلات الأسعار المحتملة لأسهمها، أصبح التوقع البعيد المدى أمراً لا غنى عنه. ونظراً لأن حدة التنافس في بيئة أعمال المستقبل لن تهدأ أو تكل، سيكون حق الطريق حتماً هو أهم ميزة تتمتع بها هذه الأعمال. وللوصول إلى هذا الحق والتحكم فيه ستكون الكلفة المالية عالية بالتأكيد. أما الفشل في تعزيزه فسيكون كارثة.

المثال الرابع: نهر الأمازون

لماذا تم تسعير سهم شركة أمازون بسعر عال جداً على الرغم من أنها لم تجنِ أرباحاً لأعوام متتالية؟ لا شك أن اللبيب يدرك أن السعر الحالي للسهم يمثل القيمة المستقبلية لأعمال أمازون. فأمازون تعد مثلاً سيحتذى في المستقبل. وكما ناقشنا سابقاً، تكمن القيمة الحقيقية لهذه الشركة في قدرتها على التحكم في الوصول إلى عدد متزايد من العملاء. وهذه الميزة المعنوية، الأهم من القيمة المادية لأي منتجات كانت، تزداد أهميتها كثيراً في عالم أخذ عمر المنتجات فيه يتناقص بشكل متزايد.

وكما هيمنت الحصون على ضفاف الأنهار في الزمن الغابر، كذلك فإن التحكم في قنوات التوزيع يعني القوة. وكما عرف المؤلفون طويلاً، فإن تأليف كتاب جيد جداً لن يعود عليك بالربح الوفير ما لم تكن دار النشر على علاقة ممتازة بالمكتبات التي ستبيعه.

ما هي حقوق طريقك الكامنة؟

بعد أن تكون استثمرت لأشهر أو سنوات في تأسيس شركة أو مهنة احترافية، أو مؤسسة أو شبكة، ستجد أن واحدة أو أكثر مما يلي تمثل المزايا التي عليك تعزيزها بالشكل المناسب، كي تقدم لك عوائد إضافية:

- عملاؤك: من غيرك يرغب في الوصول إليهم؟
- عقاراتك: لمن يمكنك تأجيرها من الباطن، أو مشاركتهم في تسويق المنتجات أو الخدمات في الموقع؛ كما فعلت الأسواق المركزية مع الصيدليات والمصارف؟ فمثلاً، لا يستخدم مركز ماكيز Macy's الشهير للتسوق الموجود في ساحة هيرالد بمانهاتن، الآن سوى واجهة مبناه الكائنة في الجادة الثالثة كلوحة إعلانية مؤتمتة تعزز حق طريقه مع ملايين الأبصار التي تشخص إليها كل عام.
- موردوك: ما هو الأمر الذي يمكنك فعله لموردبك ويعد مفيداً جداً لهم في توسعة رقعة عملائهم، والذي يمكنك فرض رسم مقابله؟ فإحدى شركات السيارات

الكبرى مثلاً تمنح كافة مورديها "ختم موافقة" يمكـنهم مـن التعامـل التجـاري مـع الشركة. ثم يستخدم هؤلاء الموردون تلك الموافقة لتسويق أنفسهم لـدى شركـات أخرى. ولم تطالبهم شركة السيارات تلك بدفع أي مبالغ لقاء ذلك، أي أنها تتخلى في الواقع عن حق طريق ثمين جداً بالنسبة إليها.

- إعلاناتك: من هي الشركة الأخرى التي يمكنـك بـشكل مـربح مـشاركة مـساحتك الإعلانية مع شعارها أو رسالتها، وهو الأمر الذي أتاحته لبعض الشركات تحالفـات العلامات التجارية؟

- معارفك وذووك: ما الأشياء التي يمكن أن يحتاجوا إليها ويمكنك توفيرها لهم مقابل رسم تحصله منهم، كتحويـل مـوظفين محتملـين إلـيهم أو تـشغيل فعاليـات شـبكية لصالحهم؟ ومن الأمثلة على ذلك، سوزان ستوتبرج Suzan Stautberg، التي تعمـل في مجال المقاولات، والتي عززت حقوقها في الطريـق طـوال حياتهـا المهنيـة. فكونهـا صاحبة أهم وكالات البيت الأبيض الصحفية والعلاقات العامـة المتمرسـة، جعلهـا تقطع شوطاً في تعزيز علاقاتها مع الناس بتأسيس دار للنشر ومكتب للخطباء. وحين مرت مهنة نشر الكتب بمصاعب في أواسط تـسعينيات القـرن العـشرين، وبخاصـة بالنسبة للأشـخاص الـذين يعملـون لحسابهم، سُـدت الـسبل في وجـه سـتوتبرج؛ فنصحناها بأن تعزز حقها في الطريق من جديد، الذي تمثل بوضوح في شـبكتها التـي تضم طيفاً واسعاً من الأشخاص مـن مختلـف المـشارب والمواقـع العاليـة والمواهـب وسعة الاطلاع، فقامت سـتوتبرج بتطـوير بـارتنركوم PartnerCom، وهـي شركـة مهمتها تشكيل مجالس استشارية لصالح الـشركات والحكومـات والمؤسـسات غـير الربحية. وأخذت قدرة ستوتبرج عـلى التعامـل مـع أي شـخص كـان تقريبـاً تـزداد أضعافاً مضاعفة مع كل شخص جديد تقيم صلة معـه. وتعـد سـتوتبرج مثـالاً عـلى العدد المتنامي من الأفراد الذين يكتشفون – شأنهم شأن الـشركات الكـبرى – طرقـاً لجني الأرباح من الاستثمارات التي وظفوها في تطوير حق الطريق.

لا يغب عن بالك أن حق الطريق يقوم في الأساس على استثمار كبير أصـلاً في ميـدان تقديم منتجات أو خدمات معروفة إلى شريحة محـددة مـن المـستخدمين! فـإذا كُتـب لـك

الإفلات من المصيدة الذهنية للمهنة التي تعتقد أنك تعمل فيها، فلن يكون التعزيز الخلاق ممكناً وحسب، بل ومرغوباً جداً. لكن ثمة تحذير: يجب عليك تأسيس الثقة بأن أي وعد تعده سيمكنك الوفاء به حقاً. ولذلك، فمن الضروري ليس أن تحافظ على نزاهة كيانك الأصلي فقط، بل وتقوم بتحسينه عن طريق تعزيز حقك في الطريق.

الفصل الرابع عشر

كرة القدم الأمريكية مقابل التسوق

تمحور النشاط البشري من الأزل تقريباً حول العائلة والتجارة معاً، حيث تتألف التجارة من عمليات التبادل، والشراء والبيع.

يخبرنا علماء الأنثروبولوجيا أن الإنسان البدائي، الصياد - الجامع، كان مبرمجاً لتحقيق النجاح بطريقتين مهمتين؛ فقد سعى الرجل للحصول على الرتبة والمكانة، وهذا مكنه من الحصول على النساء الأكثر جاذبية، وعلى قيادة عملية الصيد والنشاطات الإقليمية. أما المرأة فسعت إلى توفير الموارد سواء من خلال تأمين الاحتياجات اليومية من الطعام لعائلتها، أو ضمان تحقيق الحياة الصحية والعمر المديد لأطفالها.

وبينما نشق طريقنا في الألفية الجديدة، مازلنا نسير دون وعي على هدي تلك البرامج البدائية نفسها. لكن نظراً للتغير الجذري الذي شهده الاقتصاد مرات عديدة منذ تلك المجتمعات البدائية، يبدو أن أهم طريقة طورناها لجعل الضرورات الحيوية لماضينا السابق منسجمة مع البيئة الاقتصادية الجديدة هي من خلال التسوق.

لم نتوقف يوماً عن التسوق

كان ازدهار البلدات الناجحة يتم في القرون الماضية حول المراكز التجارية. وقد انجذب الرجال والنساء على السواء إلى موارد وفرص الجادات التجارية، والأسواق المكشوفة، والموانئ الدائبة الحركة، سواء كان ذلك الانجذاب في محطات التوقف على طريق الحرير في الشرق القديم، أو في البلدات الحدودية المتاخمة للغرب الضاري الأمريكي. وثمة مسافات زمنية واسعة تفصل بيننا وبين أسواق ذلك الزمان الغابر وأرصفة سفنه. حتى في البلدان المتخلفة يحدث طلب متزايد على البضائع، ويتوسع نشاط

المستهلكين فيها ليشمل مواقع لم تخطر على بال. فعلى سبيل المثال، تحل السجون الإقليمية العالية التقنية محل سجون المقاطعات، وبعد أنظمة الاتصالات والمياه والصرف الصحي، سيكون أول شيء واجب البناء هو أسواق التجزئة، مثل وول-مارت.

وتظهر المتاجر من مختلف الأنواع في كل مكان. ولاريب في أن الوفرة في عدد المتاجر يمكن أن تتحول إلى مشكلة ما لم يتواكب تطوير هذه المتاجر مع الاستجابة لآمال المستهلكين الدائمة التغير. وإذا حدث مثل هذا التطوير فستلحق سوق التجزئة عمليات إعادة ترتيب جذرية، وستركز المتاجر التقليدية على تقليل التكلفة وإرضاء الزبائن. وسيكون ازدهار متاجر التخفيضات والمجمعات التجارية الكبيرة على حساب متاجر التجزئة ذات الانتشار المتوسط والتغير البطيء.

يتعلق التسوق القائم على حسن التقدير بالتجارب الخاصة بنمط المعيشة التي تواصل تطورها على مر الزمن، مغيرة معها أيضاً الطريقة التي يتسوق الناس بها. فثمة متجر في سان فرانسيسكو وآخر في نيويورك يمنحانك الشعور بأنك في بيت أحدهم، حيث يمكنك شراء ما شئت من أي منهما من المفروشات والملابس واللوازم، بالإضافة إلى فرصة تناولك أشهى الوجبات فيها. وتسهم التجارة المتنقلة والرسائل التجارية التي تستهدف الزبائن من الأفراد في زيادة وتيرة التغيرات التي تلحق بعملية التسوق.

وفي ميدان الصحة نفسه مثلاً، نجد أن الأمريكيين يغيرون طريقة تسوقهم في هذا الميدان، حيث ينفقون الآن نحو 30 مليار دولار على المعالجات البديلة. وعلى الرغم من المعارضة الشديدة للمؤسسات الطبية، فإن هناك تنافساً كبيراً حتى بين المستشفيات على المرضى (العملاء) والإيرادات. وتنفق الشركات الصيدلانية الآن ما يزيد على مليار دولار على الإعلانات التجارية التلفزيونية. وبينما لم يكن هناك في عام 1991 سوى إعلان واحد لدواء يصرف بموجب وصفة طبية، فإن العدد الآن يزيد على أكثر من 50 إعلاناً.

لقد خضعنا لتغيرات كبيرة منذ عهد أسلافنا الصيادين – الجامعين، ولم يعد التسوق عبارة عن مهمة عملية علينا إنجازها بسرعة. ومع كل قرن تطوى صفحته من تاريخنا

البشري، تصبح المسألة المهمة هي تحديد من نكون، وكيف نعيش. وقد غدا هذا العيش يتضمن الآن عمليات الترفيه والمغامرات والمكافآت العاطفية.

وتعد الولايات المتحدة الأمريكية والأمريكيون بحق رواد مجتمع التسوق في القرن الحادي والعشرين. ولعل أحد مؤشرات المستقبل هو الكيفية التي يعبر بها الناس عن مكانتهم؛ فمثلاً لم يعد التعبير عنها يتم بمجرد حضور النشاطات الثقافية البارزة. ولم يعد ما يجعل البلدات والمدن عظيمة هو مجرد وجود المرافق المادية (كالموانئ والأنهار والموارد المعدنية). فما يريده الناس هو القابلية للحياة والتكنولوجيا، إنهم يريدون البيئات الواعية لآخر التطورات بكل ما فيها من مقاه وتنوع الثقافي وتسوق. فجميعها أصبح أكثر أهمية في المحافظة على مراكز سكانية نابضة بالحياة.

أما الرجال، الذين كانوا في الماضي تجاراً وأعضاء نقابات، فهم الآن على قدم المساواة في التسوق مع النساء. ففي اقتصاد يلقي بولاء الموظفين في اليم، يعبر الرجال الآن عن مراتبهم ومكانتهم من خلال مشترياتهم، سواء كانت أجهزة إلكترونية أو سيارات أو منتجات أو خدمات ترفيهية، أو من خلال رأس المال المغامر. وقد أضحت هذه الأمور مساوية الآن للعودة إلى البيت مع أضخم حيوان ثديي، أو أكبر غنيمة من العدو، أو شراء أكبر منزل في إحدى الضواحي. كما غدت التحسينات المنزلية شكلاً كبيراً من أشكال التسوق. وحتى في هذا المجال، تكون مشاركة الرجال والنساء متساوية العدد.

حتى أولئك المناهضون للمادية يتسوقون، فهم ربما لا يشترون في تسوقهم أشياء، لكنهم يتسوقون لإغناء تجاربهم، ويشترون في سبيل قضايا معينة. وربما لن يكون بمقدورك بيعهم السيارات الرياضية المتعددة المهمات، لكن يمكنك بيعهم السيارات الهجينة، وأشرطة الموسيقى الهادئة، بل وتذاكر الحفلات الموسيقية أيضاً.

ويقودنا هذا إلى الحديث عن المؤسسات التي يجب عليها التسويق لهؤلاء الناس، وإلى الحديث عن رغباتهم واحتياجاتهم. فالتجارة الحديثة، التي تعدّ نتاجاً تمخضت عنه المجتمعات الزراعية، تفرض مكانتها عبر التاريخ المعاصر برمته. وإذا كان بعض الوقت

قد انقضى من ذلك السياق الزمني، فمازال هناك زمن طويل أيضاً لينقضي. وقد يكون مفهومنا حول السوق المتقدمة اليوم معادلاً 10 دقائق فقط من مباراة كرة قدم مدتها 60 دقيقة. ولشرح التسلسل الهرمي للاستراتيجيات اللازمة في هذه البيئة الشديدة التنافس، دعونا نستخدم استعارة كرة القدم الأمريكية بعد مرور 10 دقائق من بداية المباراة.

الأرضية الأولى

أنت مسوّق. موقعك هو ضمن تشكيلة الفريق المهاجم. ومازالت المباراة في ربعها الأول، وها هو فريقك يحصل على أرضية أولى first down.* وبالنسبة لك ولغيرك من بائعي السلع والخدمات اليوم، تتألف تلك الأرضية الأولى من واحد أو أكثر من العوامل التالية: السعر، الجودة، الراحة، التشكيلة، وهي تعد بداية كل شيء. فإن لم تكن قادراً على المنافسة في أي من تلك الجبهات، قد تخسر الكرة حالاً ليكسبها الخصم (المنافسة). وعليه، فلابد لك من التركيز على أن يتمتع المنتج أو الخدمة التي تقدمها بجودة ممتازة، أو سعر مغر، أو أن يكون ما تقدمه متوافراً في تشكيلة كاملة من الخيارات التي يمكن للمشتري أن ينتقي منها، أو أن يتسوقه المشتري في بيئة مريحة جداً. وتوافر أحد تلك العوامل الأربعة أمر جيد، لكن توافر عاملين أو أكثر أفضل بكثير.

لكن المشكلة أن الدفاع يقف صفاً واحداً لصد الهجوم.

التنافس في الأسعار

لن يطول الأمر بنظام التشغيل الحاسوبي المجاني لينوكس Linux حتى يصبح النسخة رقم 1 من نظام التشغيل يونيكس UNIX (نظام تشغيل المفتوح المصدر، خلافاً لشركة

* في كرة القدم الأمريكية، الأرضية الأولى هي واحدة من أربع حركات. وتبدأ الأرضية الأولى مع كل تغير في مسك الكرة، وذلك من مسافة 10 ياردات من بدء الإمساك بالكرة، أو بعد التقدم بالكرة مسافة 10 ياردات عقب أرضية أولى سبقتها، أو بعد ارتكاب مخالفات معينة. ويعود أصل الكلمة الإنجليزية إلى لعبة الرجبي في القرن التاسع عشر، حيث كانت الكرة تعد ميتة في الملعب برضا الفريقين المتباريين. فكان اللاعب الممسك بالكرة يصرخ "إمساك!"، فيجيبه الفريق الخصم "ضعها أرضاً"؛ أي أن اللاعب الذي بيده الكرة يعلن أن الفريق الخصم ممسك به إلى حد يمنعه من التقدم بالكرة فيطلب منه الفريق الخصم وضعها أرضاً. (المترجم)

مايكروسوفت ويندوز التي تحتفظ بحقوق ملكية نظامها التشغيلي Windows). وقد أخذ يزداد عدد المؤسسات التي تقدم الخدمات على شبكة الويب لتعزيز مبيعات المنتجات على مواقعها، أو لجني الإيرادات الإعلانية منها. وبينما تقوم شركات الأدوية بالإعلان بشكل واسع عن أدويتها التي تباع بموجب وصفة طبية، نرى أن أرباب العمل والخطط الصحية يروجون لأدوية أقل شهرة وأرخص ثمناً. فصانعو العلامات التجارية الخاصة قد نجحوا منذ زمن في شغل مساحات على رفوف البيع على حساب أسماء تجارية قوية مثل كلوج Kellog ونابيسكو Nabisco. وعلى الرغم من أن الأسماء التجارية الأقل شهرة تباع بأسعار تقل بنسبة تتراوح بين 10–24٪ عن أسعار منتجات الأسماء الشهيرة، فإن الأسواق المركزية تحصل على أرباح تزيد 25٪ على ما تحققه مبيعاتها من منتجات تلك الأسماء التجارية الشهيرة. كما أن المتاجرين اليوميين يشكلون ما نسبته 12٪ من حجم التداولات في سوق ناسداك NASDAQ، وهذا ما يشكل بالنسبة لصانعي السوق الكبار ضغطاً يحد من انتشارهم، ويوفر على المستثمرين مليارات الدولارات. ولا يفوتنا أن نذكر أن التوزيع الرقمي للمحتويات، كالموسيقى مثلاً، وعملية القرصنة (أي التنزيل المجاني وغير المرخص للمعلومات) قد غدا أمراً شائعاً أيضاً. أضف إلى ذلك أن رفع الحكومة سيطرتها عن مرافق الطاقة يجعل الشركات تتخبط في سعيها للمحافظة على عملائها القدامى وإيجاد آخرين جدد، لأن التكلفة المنخفضة تؤدي إلى تآكل التسعير الاحتكاري. وحتى المناطق السكنية الخاصة بذوي الدخل المحدود أصبحت مغرية الآن لسلاسل المتاجر التي تقدم أسعاراً منخفضة، بعد أن كانت تلك المناطق حكراً على عدد من تجار التجزئة الذين بقوا هناك وكانوا يفرضون أسعاراً مرتفعة مكنتهم من وضع 85 مليار دولار أنفقت هناك في جيوبهم.

ومن شأن السفر السريع وشبكة الإنترنت أن يجعلا المقارنة العالمية قبل التسوق حقيقة واقعة، وهذا ما أجبر بلداً بأجمعه، وهو المملكة المتحدة، على تخفيض أسعار الأصناف كافة، بدءاً من السيارات وانتهاء بسلع الأسواق المركزية. فشبكة الإنترنت تتيح للمستهلكين- أينما كانوا - إيجاد أقل الأسعار في أي مكان من العالم، وذلك من خلال المقارنة بين الأسعار أو الشراء من المزادات. وسنشهد في غضون 25 عاماً شركات وأفراداً

يستخدمون بشكل روتيني وكلاء أذكياء متنقلين للقيام بمهام مثل التسوق والتفاوض على شبكة الإنترنت. وأظهرت إحدى عمليات المحاكاة للسوق الرقمية المقبلة أن الاقتصاد الإلكتروني تمخض عن حروب أسعار شرسة وانهيارات في الأسواق. أما الآن فنجد أن المزيد والمزيد من المستهلكين يستفيدون مجاناً من المحلات، لأنهم يذهبون إلى المتاجر ليروا السلع بأم أعينهم، ويتحسسوها ويجربوها بأنفسهم، فيزدادوا علماً بها، ثم يذهبون إلى بيوتهم ليطلبوها بأفضل الأسعار عبر الإنترنت.

ومع أن التكلفة المنخفضة صنعت الكثير من الشركات، يبقى بوسع هذه التكلفة المنخفضة تدمير تلك الشركات نظراً لوجود أسعار أخرى أقل منها بكثير، ولوجود منافسين يقدمون المزيد من الدعة والراحة. وإذا استثنينا وول-مارت التي يساعدها حجمها الكبير ونظام مشترياتها العالي الكفاءة في الإبقاء على أسعارها منخفضة ورابحة في آن واحد، نجد أن المنافسة على أساس التكلفة الأقل يمكن أن تكون لعبة قصيرة العمر محفوفة بالمخاطر؛ فقد يبدو الأمر لبرهة وكأن الحجم الكافي يضمن تحقيق الأرباح، مما يجعل الشركات تسعى لخفض التكاليف في كل جزء من سلسلتي القيمة والإنتاج، كي يصل المنتج إلى المستهلك بأرخص سعر ممكن. وإذ هي تفعل ذلك يقف المتنافسون عائقاً أمام مصلحة بعضهم بعضاً، ولا يفوزون إلا ببضع ياردات في المباراة، هذا إذا كانت هناك أي ياردات مكتسبة.

وتنشأ كل يوم مقاييس جديدة لتحديد قيمة الشركات. ولعل أحدثها مقياساً "القيمة الاقتصادية المضافة" (EVA) و"القيمة السوقية المضافة" (MVA) اللذان يجتذبان كلاً من المسؤولين التنفيذيين والمديرين الماليين والمحللين الاقتصاديين. ومما يثير الاهتمام أن أيا من الشركات ذات الرساميل السوقية الكبرى والقيمة السوقية المضافة لا يمكنها التنافس بصفة البائع الأقل تكلفة (جي إي، كوكاكولا، بروكتر آند جامبل، فيليب موريس، بريستول-مايرز سكويب، مايكروسوفت، إنتل، إكسون، فايزر).

ويعلق برادفورد ديلونج J. Bradford De Long، أستاذ علم الاقتصاد في جامعة كاليفورنيا، بيركلي، على ذلك قائلاً: إن الاقتصاد الحالي اقتصاد جديد، بفضل قدرته

الكامنة على خلق تخفيضات في التكاليف لا تنتهي أبداً، يقودها الإبداع التقني. فالمال يُجنى الآن ببيع السلع بأقل من سعر تكلفتها، والاعتماد على منحنى التعلم من أجل خفض التكاليف في العام المقبل.

التنافس في الجودة، والتشكيلة، والراحة

لن يكون لتحذير "على مسؤولية المشتري"* أهمية تذكر في المستقبل؛ فالمشتري سيتوقع من البائع جودة متزايدة، وإذا لم يحصل على هذه الجودة فسيطالب البائع بالتعويض. وهكذا أصبحت الجودة أمراً مسلماً به إذا أراد المرء النجاح في السوق على المدى الطويل. وبفضل التحسينات التي لحقت بعملية ضبط الجودة، أصبح من الصعوبة بمكان في أغلب الأوقات التمييز بين المنتجين على أساس الجودة وحدها.

ونجد بالنسبة لسعة التشكيلة أن تجار التجزئة، بدءاً بالشركات الكبيرة مثل تُويز آر أس ووصولاً إلى أوج الفضاء الإلكتروني مع إي باي eBay، قد رفعوا المعايير إلى أرفع مستوى. كما نجد الآن أن التشكيلة الواسعة ضمن الأصناف المتنوعة قد غدت مضمونة من قبل العديد من القوى الفاعلة أكثر من أي وقت مضى. ففي مجال المستلزمات المكتبية نرى أوفيس ديبوت، ستابلز، وول-مارت؛ وفي مجال الأجهزة هناك هوم ديبوت، لوز، وول-مارت. وبالطبع توجد خيارات منوعة مثيلة لهذه الأصناف لدى تارجت، إيكيا، سيرز، ولدى سلاسل المتاجر المحلية، ومن كتيبات انسلع المصورة، وعلى الإنترنت.

وفيما يتعلق بالراحة في التسوق، نرى أن المنتجات موجودة في كل مكان: بنقرة من زر فأرة الحاسوب، وفي مراكز التسوق المحلية والإقليمية، ومن خلال الكتيبات المصورة وعبر الهاتف والتلفاز، وفي أسواق السلع الرخيصة أو المستعملة، وفي المطارات، كل ذلك بفضل التقنيات التي نستخدمها شخصياً أو التي نجدها حال احتياجنا إليها وفي أي

* على مسؤولية المشتري caveat emptor: تعبير لاتيني قديم يعني حرفياً: «فليحترس المشتري!» أي وجوب قيام المشتري بتفحص البضاعة وإيجاد العيوب بنفسه، وإلا تحمل النتائج. وبذلك لا تقع على البائع مسؤولية التصريح عن أي عيوب في السلع أو الخدمات أو إعلام المشتري بتلك العيوب، وإن كان عليه ألا يتعمد إخفاءها. (المترجم)

مكان. ولعل الفارق الوحيد هنا هو الوقت الذي يستغرقه استلامنا للطلبية، وليس سهولة الوصول إلى المنتج الذي نود شراءه. وهذا كله يعني أن الدفاع قد وقف صفاً واحداً لصد هجمة الأرضية الأولى التي تتشكل من السعر والجودة والراحة والتشكيلة، فلا يحصل البائع بذلك على عدد الياردات الذي اعتاده سابقاً، فحانت بذلك الأرضية الثانية.

الأرضية الثانية

تتكون الأرضية الثانية في أغلب الحالات من إضفاء الطابع الشخصي personalization أو التفصيل وفق الاحتياجات الفردية customization، سواء كان ذلك للمنتج أو للخدمة نفسها أو للقائم على تقديم الخدمة أو للبيئة التي يتم فيها تقديم الخدمة.

قد يكون التفصيل وفق الحاجة في بعض الأحيان استراتيجية الأرضية الأولى؛ فعلى سبيل المثال قد يخطر ببالك أحياناً قطع مسافة تصل إلى 48 كلم لتتناول الطعام في مطعم قائمة وجباته محدودة، وأسعاره مرتفعة، ونوعية طعامه متوسطة، والشيء الوحيد الذي دعاك إلى اختياره أنه المكان الأكثر شاعرية ضمن دائرة نصف قطرها 64 كلم. لكن لو كانت هناك عدة أماكن شاعرية ضمن دائرة نصف قطرها 64 كلم، لما تمكن ذلك المطعم من الاستمرار في عمله بتقديم أشياء دون المستوى، ولتوجب عليه تلبية المعايير الأساسية.

وإذا أجريت عملية التفصيل بشكل جيد، فإنها تعد حركة هجومية جيدة. لكن كثيراً ما يتم تنفيذ هذه الحركة بشكل ضعيف نسبياً. ففي أوائل سبعينيات القرن العشرين، أجرينا برنامجاً خاصاً ببحوث السلع الآجلة التسليم، أو ما يعرف أيضاً بسوق العقود، مهمته تحليل اتجاهات السوق، اسمه برنامج تحليل الاتجاه Trend Analysis Program لصالح مجموعة تجارية تعمل في صناعة التأمين. وكان ذلك العهد يشهد ولادة عملية إرسال الرسائل الجماعية الموجهة بصفة شخصية عبر الحاسوب. وكان الهدف من هذه العملية جعل المتلقي للرسالة التسويقية يشعر وكأن البائع يخاطبه شخصياً. وفي ذلك الحين، تلقى أحدنا رسالة من مجلة **نيوزويك** موجهة باسم السيدة Trend A. Program (برنامج تحليل الاتجاه)، وكانت الرسالة تقول إنه عرض «ليس مقدماً إلى أي شخص كان،

بل لك يا سيدة بروجرام. وإننا على يقين بأنك وكافة أفراد عائلة بروجرام ستستفيدون من هذا العرض الموجه للنخبة فقط».

وبعد ثلاثة عقود من الزمن، سيكون شعور بعض الأشخاص متبايناً تجاه ما يسمى إضفاء الطابع الشخصي أو التفصيل بحسب الطلب في عمليات البيع الجماعي. فحين تتلقى الكلاب الأليفة عروضاً لبطاقات ائتمان خاصة بالعملاء المميزين، أو يتلقى المسنون عروضاً مختارة لمجلات الأمومة، وكلها تزعم أنها مصممة خصيصاً لتلبية احتياجاتهم، ستدرك على الفور السبب في بقاء مستوى التهكم والسخرية عالياً في هذا السياق.

ومن ناحية أخرى، يمكننا القول إن الملابس التي يمكن لشخص ما قياسها على قده باستعمال تقنية الواقع الافتراضي الحاسوبية أو خدمات التسوق التفاعلي، أو الدراجات الهوائية أو السيارات التي تصنع للعميل وفق قائمة المواصفات والخيارات التي أعدها، أو الدهان الذي يمكن مزجه وفقاً لرغبات المرء وذوقه، هي في مجملها خطوات تحسينية تجعل من مسألة التخصيص وفق الرغبات الشخصية أمراً ذا معنى. ومازالت المنافسة تغزو كل صنف من الأصناف في السوق بسرعة كبيرة، فتكون جيدة الأداء تماماً (أو سيئة الأداء تماماً، بحسب مقتضى الحال). وعلاوة على هذا يمكن للتخصيص؛ ويقصد به تفصيل المرء للمنتجات وفقاً لرغباته أو احتياجاته، أو تلك المنتجات التي تعد بطريقة تمكن الشخص من تركيبها أو تجميعها بنفسه do-it-yourself بدءاً بقطع الديكور المنزلي والعلاجات الصحية، وانتهاء بالأغذية والأعمال الفنية، أن يشكل فارقاً لفترة من الزمن، لكن عملية التفصيل الجماعي ستخفض الأسعار في النهاية أيضاً. وهكذا يصطف الدفاع بشكل أكثر فاعلية لصد هذه الهجمة، وتحصل أنت على بضع ياردات في الأرضية الثانية.

الأرضية الثالثة

حان الآن دور الأرضية الثالثة، وهذه الحركة الثالثة هي في معظم الأحيان السمعة. وليس المقصود بالسمعة جودة سلعة أو خدمة بعينها، بل الصورة الكلية للمؤسسة التي تقدمها. كما يقصد بها الوقوف صفاً واحداً مع قيم المستهلكين. أما الأشياء الأخرى فتتساوى جميعاً فيما بينها، ويبقى الاعتبار الأهم هو ما تعنيه الشركة في نظر المجتمع

الأشمل. وفي المجتمع المتقدم والمتحضر، حبذا لو كانت هذه الحركة هي الأرضية الأولى. لكن ليس كل ما يتمنى المرء يدركه في معظم الأحيان. فالعميل يفكر في نفسه أولاً، ثم بعد ذلك يفكر بمواطنية البائع.

السمعة كالجليد، تستغرق وقتاً طويلاً لتتجمد وتتخذ شكلها. لكن زيادة درجة واحدة في الحرارة يمكن أن تدمرها في الحال تقريباً. ولذلك، من المحتمل جداً أن يكون للسمعة السلبية (كاستخدام العمالة من الأطفال، أو إساءات الإدارة، أو تسويق معلومات مغلوطة) أثر عكسي أشد وقعاً على البائع من أي سمعة إيجابية يمكن أن ينتفع بها. ومرد ذلك إلى الدفاع الذي يصطف لصد هذه الهجمة، إضافة إلى وجود العديد من مزودي السلع والخدمات الذين يلجؤون إلى التسويق المرتبط بإحدى القضايا المعاصرة (كإنقاذ البيئة، أو تمويل البحوث الخاصة بسرطان الثدي، أو دعم التعليم) وبرامج تحسين الصورة (بأنها صديقة للعائلة، أو تعمل على تعزيز حقوق النساء والأقليات، أو تشجع على مكارم الأخلاق، أو تطبق نظام الإعارة لمسؤوليها). أما وجه التناقض فعلى الرغم من ضرورة القيام بهذه الحركة، فقد أصبح من الصعوبة بمكان حمل العميل على الجلوس، وتدوين الملاحظات، والتصرف بشكل انتقائي بناء على ذلك. وهكذا يصبح من الصعب جداً الآن، أكثر من أي وقت مضى، الحصول على ياردات في تكتيك الأرضية الثالثة يمكن أن تكون كافية للفوز بلمسة أرضية.*

الأرضية الرابعة

والآن نصل إلى الأرضية الرابعة، وتوصف هذه الحركة عادة بالموقع الذي يتخيله البائع في الميدان. فإذا اعتقد البائع أنه في موقع سيء من الملعب (ولنقل في خط الـ 25 ياردة الخاص به)، فلا مناص له من أن تكون الأرضية الرابعة عند هذه النقطة من المباراة

* اللمسة الأرضية touchdown: حركة يسجل الفريق من خلالها ست نقاط. وبواسطة اللمسة الأرضية، يكون للفريق حق الاستحواذ على الكرة في نهاية منطقة الفريق الخصم. وتمكن هذه الحركة الفريق أيضاً من فرصة الحصول على نقطة إضافية أخرى بركل الكرة، أو بنقطتين عن طريق التحويل. (المترجم)

بنطاً.* ويؤدي بك البنط في النهاية إلى تسليم الكرة إلى الفريق الخصم وتحويل نفسك من موقع الهجوم إلى موقع الدفاع.

وفي عالم التسويق التنافسي، يعني ذلك أنك تقول: «أنا أستسلم، لقد بذلت كل جهد ممكن ولكني لم أفلح، ولا ينتابني شعور طيب حيال الموقع الذي أقف فيه، لذلك دعني ألحق بعض الضرر بمنافسي وأرى ما الذي سيفعلونه. وسأستنفد طاقاتي كلها في الجزء المقبل من المباراة وأنا أدافع ضدهم، فإذا أبلوا بلاء حسناً فسأتعلم من تحركاتهم على أمل أن ألعب بشكل أفضل في المرة المقبلة»؛ والسبب في إحساسنا بأن هذا الكلام يبدو مألوفاً جداً بالنسبة لنا أننا كثيراً ما نرى في هذه السوق الشديدة التنافس من يركل الكرة بعيداً بشكل يائس. فالظاهر أن غالبية البائعين يرون أنفسهم في موقع ضعيف من الميدان.

يتمتع بعض المسوقين بثقة وبصيرة تزيدان على ما يتمتع به سواهم؛ فهم أكثر إيماناً بقدراتهم الكامنة، ويرون أنفسهم على خط الـ30 ياردة الخاصة بالفريق الخصم، ويختارون لاستراتيجية الأرضية الرابعة محاولة تسجيل هدف ميدان field goal. فإذا نجحوا في ذلك أضافوا ثلاث نقاط إلى رصيدهم من الأهداف، مما قد يؤدي في النهاية إلى فوزهم في المباراة. وهذا يضع الكرة في الهواء بعيداً عن أرض الملعب (مما قد يعني اللعب كتفاً إلى كتف مع المنافسين في سبيل الحصول على لمسة أرضية مع الزبائن)؛ وترجمة هذه الحالة بلغة التجارة تعني المشروعات المشتركة joint ventures، والتحالفات الاستراتيجية، وعمليات الدمج بين الشركات أو امتلاك إحداها للأخرى. وربما يكون النجاح حليف هذه العملية حيناً من الزمن، لكن لا ضمانة بأنه سيكون نجاحاً طويل الأمد.

---

* يقوم اللاعب في عملية البنط punt بركل الكرة قبل أن تلمس الأرض. وتستخدم هذه الركلة لتسليم الكرة إلى الفريق الخصم بعد أن يكون الفريق قد استنفد الحركات الهجومية جميعها. ويقوم اللاعب في هذه الحالة بركل الكرة إلى أبعد ما يمكن من الملعب لزيادة المسافة التي يجب على الفريق الخصم قطعها في سعيه لإحراز الأهداف بالتقدم بالكرة في منطقة اللاعب الذي نفذ البنط. (المترجم)

لكن إذا رأى البائع أنه في موقع جيد من الملعب حقاً؛ لنقل على بعد 3 ياردات من الهدف، فلاريب أن الأرضية الرابعة هي التي ستسفر عن لمسة أرضية بست نقاط؛ أي اجتياز المسافة كلها للفوز بالمستهلكين وربما المباراة. وهذا هو الخيار الأصعب؛ لأن الحصول على الكرة والتقاطها من هذا المكان يقابل بدفاع جدّي من جانب المنافسين. وهذا هو السبب في كون هذه الأرضية الرابعة أصعب الحركات تنفيذاً، على الرغم مما ينتظرها من مكافآت عظيمة. ولكن ما الشيء الذي يصعب تنفيذه بشكل جيد في عالم التجارة؟ إنها العلاقة؛ أي خلق علاقة حقيقية مع العميل.

يندب المسوقون ومسؤولو الشركات في كل مكان ما يرون أنه هبوط حاد في ولاء العملاء. لكن الولاء مآله الزوال، حاله حال أي شيء آخر في هذه الدنيا. فالولاء يؤخذ ولا يعطى، ولابد من الفوز به من جديد كل يوم. وفي بيئة أعمال هذه الأيام، وبيئة أعمال الغد بدرجة أعلى، سيكون حال كل شركة كحال الصياد العجوز في رواية همنجواي الذي يستميت لإبعاد المفترسين عن السمكة الكبيرة التي اصطادها. ويغدو السؤال، كيف يمكنك توثيق أواصر الصلة بينك وبين عملائك حتى لا تتمكن المنافسة من فصلهم عنك بسهولة؟

يعتقد العديد من الشركات إن لم يكن أغلبها، بسذاجة، أنهم يقومون بتسويق العلاقات؛ وذلك لأنهم يستخدمون كلمة العلاقة بنوع من الزهو. لكن إذا تسللت إلى خلف عالم التسويق وسألت الناس عمن لديهم علاقات حقيقية معهم فستكون الإجابات التي تحصل عليها أنهم الزوج أو الزوجة أو زملاء العمل أو العائلة أو الجيران أو الإخوة في الإيمان أو الأطباء أو القائمون على النوادي أو الحلاقون. امض خطوة أبعد من ذلك واسأل عن القاسم المشترك في هذه العلاقات يجيبك العديد من الناس بأنه "الثقة" لكن هذا غير صحيح؛ فهناك أشخاص لا يثقون أبداً بأزواجهم، أو بزملائهم في العمل.

ثمة قاسم مشترك واحد فقط في كل العلاقات الحقيقية؛ إنه حاجز الخروج. وبعبارة أخرى، إذا كانت العلاقة حقيقية فعلاً فلابد أن هناك ضريبة ما ستترتب على التخلي عنها. وهذا هو السبب في أن بعض الناس، حين يُنقلون إلى مدينة أخرى، ينتظرون إلى حين

عودتهم إلى مكانهم السابق كي يقصوا شعورهم. فالحاجز الذي يمنعهم من ترك الحلاق الذي اعتادوا عليه مثال عظيم جداً لتتفكر فيه. فالطلاق وفقدان الجيران أو الأصدقاء أو العائلة، أياً كان السبب، كل ذلك لا يتم من دون أن تكون هناك ضريبة في المقابل.

تقضي مؤسسات الأعمال التعليمية جل الوقت وهي تعلم الحواجز المفروضة على الدخول. لكن الحواجز على الدخول تتداعى دائماً، ويتمثل المفتاح الحقيقي للمسة الأرضية في التنفيذ الناجح لحاجز الخروج، وهذا هو التسويق الحقيقي للعلاقات. فإذا لم تكن هناك أي ضريبة يمكن أن يدفعها العميل لقاء خروجه من علاقة ما؛ أو بالأحرى أن العميل سيحقق كسباً ما بالذهاب إلى مكان آخر، فليست هناك في الواقع أي علاقة، بغض النظر عما يود المسوق أن يزينه لنفسه.

ولعل خير مثال على المنتجات المبنية على العلاقات هو التأمين مدى الحياة وفق القسط الثابت. فحين تشتري بوليصة تأمين كهذه، تقوم بدفع أقساط أعلى مما هو مطلوب عن السنوات الأولى من الغطاء التأميني، لكن القسط لا يزيد أبداً حين تتقدم في العمر. وبمضي بضع سنوات على البوليصة، تتجمع قيمة نقدية متنامية بشكل أُسّي مع كل سنة تتلو اشتراكك. وإذا مرت بضع سنوات على تغطية البوليصة لك، تصبح ضريبة خروجك باهظة التكلفة. وكونك أصبحت متقدماً في العمر أكثر الآن، قد يترتب عليك دفع أقساط تأمينية أعلى لبوليصة جديدة، فأنت بذلك الخروج تضحي بجزء على الأقل من القيمة النقدية التي عملت على بنائها مع بوليصة القسط الثابت تلك، وقد تضطر إلى إجراء فحص طبي جديد، مع وجود عنصر مخاطرة بألا تنجح في هذا الفحص. فبوليصة التأمين مدى الحياة تعد ادخاراً إجبارياً يكفيك مغبة المخاطرة، أيْ حاجزاً شبه مثالي يحول دون خروجك. أما التأمين لأجل (الموقوت) فلا يقدم مثل هذا الحاجز الذي يحول دون الخروج، وستكون تحت رحمة (أو استغلال) قوى السوق مع كل تجديد للبوليصة.

ومن بين أحدث الأمثلة التي تنطبق على هذا الوصف عملية استئجار السيارات والأميال المجانية التي تمنح للمسافرين الذي يواظبون السفر على متن طائرات شركة طيران بعينها كل مرة. لكن هذه العلاقات هي من النوع "غير الودي". فقد يشعر المرء

أحياناً أنه وقع في الفخ، أو أن المنافسين الآخرين يقدمون الحوافز نفسها، مما يجعل السوق مكتظة بالعروض لدرجة فقد البائع معها الميزة التي كان ينفرد بها.

ولعل أحدث نموذج تقدمي يحتذى في مجال تسويق العلاقات هو نموذج كينج جيليت King Gillette الذي صنع آلات حلاقة يدوية عالية الجودة وقوية ومصنوعة من الفولاذ الذي لا يصدأ، وعرضها للبيع بأقل من قيمتها، لعلمه بأنه لن يقدر أحد على مقاومة الرغبة في شرائها. ومن ثم أخذ يجني الأرباح من بيع الشفرات الوحيدة المصممة لآلات الحلاقة التي صنعها مقابل سعر معقول. فتساوت بذلك مصلحة المشتري والبائع على السواء، وكان هناك حاجز يحول دون الخروج، وهو عبارة عن علاقة تعزيزية متبادلة.

وإذا أنجزت المهمة الشاقة المتمثلة في تكوين مثل هذه العلاقة المفيدة للطرفين فلن تحرز حينها، كمسوق، اللمسة الأرضية (ست نقاط) فحسب، بل وستكون بين يديك فرصة أخرى أيضاً لإحراز نقطة تحويل إضافية. وفي حالة استعارة السوق/ كرة القدم الأمريكية التي ذكرناها، أمامك في الواقع فرصة إحراز نقطتين إضافيتين أخريين.

أول هاتين النقطتين هي فرصة خطئك في حق العميل. فإذا كان لديك حاجز حقيقي يحول دون خروجه، وعلاقة حقيقية معه، يمكنك أن تخطئ في حق عميلك مرة واحدة دون أن تخسره. ومعظم الشركات يخطئ مرة على الأقل. وفي سوق اليوم الشديدة المنافسة، تعد قيمة المحافظة على العميل عظيمة؛ لأن تكاليف الحصول على عميل أعلى كثيراً من تكاليف المحافظة عليه.

أما النقطة الإضافية الثانية فهي فرصتك في أن تبيع العميل بيعاً مزدوجاً cross-selling. فإذا كانت بينك وبين عميلك علاقة فسيمكنك بيعه منتجات أخرى لأنه من المحتمل جداً أن ينصت لما تقوله له. أما إذا لم تكن بينكما أي علاقة فلن يكون البيع المزدوج سوى إغراق له بالمزيد من البريد العديم الفائدة أو التسويق الهاتفي المزعج. وأصبحت عملية البيع المزدوج فرصة بالغة الأهمية لكل الشركات التي لديها أكثر من منتج أو خدمة تقدمها لعملائها.

ولتلخيص ما سلف، تعد كرة القدم الأمريكية استعارة مفيدة في توضيح الطريقة التي يجب على البائعين تطبيقها في التعامل مع السوق المعاصرة؛ فهناك الأرضية الأولى، وهي التوليفة التي تجمع بين السعر والجودة والراحة والتشكيلة. والأرضية الثانية، وهي إضفاء الطابع الشخصي أو التفصيل بحسب الرغبة. والأرضية الثالثة، وهي سمعة الشركة. والأرضية الرابعة هي البنط (الاستسلام والتحول إلى الدفاع)، وهدف الميدان (استراتيجية ما بين الشركات)، واللمسة الأرضية (العلاقة).

هذا هو كل ما في الأمر. ولاريب في أن هذه الاستعارة منقوصة، لكنها تساعد في إدماجك بالعالم المعاصر، وتضع كل هذه الاستراتيجيات في نصابها الصحيح، وتضيء الدرب أمامك لمعرفة قواعد اللعبة، وتشجع الشركات على فعل الصواب.

الفصل الخامس عشر

الإدارة بواسطة تسخير التطور

يعد عالم الأحياء ستيوارت كاوفمان Stuart Kauffman واحداً من علماء رائدين عدة يقولون إن فهم علم الأحياء يمكن أن يخبرنا بشكل معمق عن الأعمال والهندسة. وقد استكشفنا أحد وجوه هذه العلاقة في الفصل الخامس "الكفاءة تجلب الانكشاف". كما أن نظرية التطور مبدأ بيولوجي آخر يتزايد اعتماد الممارسة الإدارية عليه في القرن الحادي والعشرين. ومن هذا المنطلق، فهي تصبح أسلوباً حاسماً لتحرير ذهنك لكي ترى مستقبل المؤسسات والمنظومات بوضوح أشد.

تعد نظرية التطور حديثة نسبياً، إنها أحد منتجات العهد العلمي. وقد سبقتها أفكار أخرى حول: الله، والإنسانية، والفرد. وأما صلاحية هذه النظرية في علم الأحياء، كلياً أو جزئياً، فليست مجال بحثنا هنا. لكن فائدتها تتجلى في تسخير التغيير وجني الفائدة منه.

وبكلمات بسيطة، تقوم نظرية التطور على مبدأ الاصطفاء الطبيعي، وهي الفكرة التي أصبحت شائعة باسم البقاء للأصلح، وقد لا يكون هذا الاسم دقيقاً بالضرورة. وتتألف هذه النظرية من عنصرين رئيسيين:

- التكاثر التفاضلي: أي أن المتعضيات (الكائنات الحية) organisms التي تتوالد أكثر يكتب لها البقاء، أما تلك التي لا تتوالد فمصيرها الزوال.

- الاصطفاء الجنسي: بمعنى أن الكائن الأكبر أو الأقوى أو الأذكى أو الأكثر ألواناً يمكن أن يكون هو الأكثر نسلاً لأنه يعد شريكاً أكثر جاذبية. ويمكن التحكم في هذا الأمر اصطناعياً من خلال الهندسة الوراثية والتهجين. أما التوالد الداخلي فيمكن أن يؤدي إلى ضعف السلالة وضمور خصائصها.

لكن ثمة إضافة جدلية حديثة أدخلت إلى نظرية التطور وهي التوازن المتقطع، التي تقول إنه حين يحدث أمر مفاجئ؛ مثل حصول كارثة طبيعية (أزمة) مثلاً، أو تحول (تطور جديد)، يؤدي ذلك إلى خلق مسار مفاجئ جديد باتجاه التطور. وإذا كان هذا التطور تكيُّفياً قد يكتب له البقاء وإلا فسيموت. والشعاب المرجانية خير مثال على ذلك؛ فحيثما توجد هذه الشعاب في جميع أنحاء العالم، تتعرض بعض الأنواع غير التكيفية من الشعاب المرجانية أو كلها للفناء بسبب التلوث والمخلفات التي تلقى في البحار. وفي مناطق أخرى، هناك في الحقيقة أنواع مختلفة من الكائنات تعيش على الأنقاض.

والظاهر الآن أن نموذج التطور يعزز الإدارة التقدمية، وقد يكون هذا التعزيز هو واقع الحال دائماً بالنسبة إلى أنجح الشركات، لكن وتيرة هذه العملية تتسارع بشكل كبير. كما أن التحسينات التي تطرأ على الجهات التقنية تؤدي إلى تسارع توليد وتهجين كل من القواعد والمنتجات والخدمات والمنظومات. ويتم تهجين أنسال هذه الأشكال لتكوين أجيال أحدث منها أيضاً. فبدلاً من انتظار الطبيعة كي تأخذ مجراها، يسبب التغيير السريع توازناً متقطعاً، فيحدث من جديد اندفاع باتجاه البقاء للأصلح.

وعلى نطاق عالمي تتسارع وتيرة تهجين القواعد، وهذا ما يدعوه عالم الاجتماع إدوارد ويلسون Edward O. Wilson وحدة المعرفة؛ وتعني تجميع المعارف معاً عن طريق ربط بعضها ببعض؛ كالفيزياء الكيميائية، والكيمياء الفيزيائية، وعلم الوراثة الجزيئية، وعلم البيئة الكيميائي، وعلم الوراثة البيئي.

وسيساعد تهجين القواعد في تعزيز الكفاءة البيئية (القليل يصنع الكثير)؛ فقد يتسنى لها تحويل الصناعة من نظام يأخذ، ويصنع، وينتج المخلفات، إلى نظام آخر يجمع بين الهواجس الاقتصادية، والبيئية، والأخلاقية. وينص هذا المفهوم، بعد أن تم تبنيه عالمياً، على أن الطبيعة ليست ذات كفاءة بقدر ما هي فاعلة. وفي التطور الصناعي المقبل، من الممكن لتهجين التقنيات أن يتيح تحويل المخلفات من سم إلى غذاء.

وكلما ازددنا توغلاً في القرن الحادي والعشرين سنرى أن التطور يواصل إلهامه لتطبيقات المنظومات الصناعية والتقنية. وقد أعلنت مجموعة من العلماء الدنماركيين عام 2002 عن استخدامها خوارزمية وراثية في تطوير أخلاط معدنية فائقة القوة من خلال عملية تطورية. فباستعمالهم شيئاً من التراكيب الوراثي والطفرة، عملوا على "تهجين" مادة تعد عناصرها الأصلح من بين 45 جيلاً إلى أن تمكنوا من إنتاج المعدن النهائي الجديد.

الطبيعي الجديد

كان أي انطباع يُكوَّن عن شركة من الشركات بأنها طبيعية يعد صورة إيجابية. وقد أنفقت الشركات ملايين الدولارات على خلق الانطباع بأنها طبيعية. لكن صورة ما هو طبيعي اليوم وما ستكون عليه في المستقبل تخضع لعملية تغيير شاملة. فالمزاوجة بين كلمتي طبيعة وتكنولوجيا، اللتين كان ينظر إليهما بأنهما تعبران عن مفاهيم متعارضة الأهداف، تمهد الطريق أمام "الطبيعي الجديد".

المثال الأول: تهجين إدارة الغلاف الحيوي

تستند فرضية جيمس لَفْلوكس جايا James Lovelock's Gaia إلى النظرية القائلة بأن الأرض تتصرف وكأنها كائن حي عظيم تتعاون كل منظوماته البيولوجية والفيزيائية لإبقائه في أتم صحة.

حتى كبريتيد ثنائي الميثيل الذي تنتجه الطحالب ينظر إليه باعتباره تكيفاً تطورياً يهدف إلى ضبط درجة حرارة الأرض والمناخ، مما يجعل الطقس ليس مجرد علم فيزيائي وحسب، بل علماً بيولوجياً أيضاً. ويربط معهد الأرض Earth Institute الذي أنشأته جامعة كولومبيا مؤخراً، والذي يرى أن مشكلات الأرض هي كل متكامل، بين علوم الأرض وعلم الأحياء والعلوم الاجتماعية؛ فهو ينظر إلى أزمة المياه المستفحلة بسرعة، التي تهدد إمكانية بقاء جموع السكان الضخمة، على أنها في حاجة إلى حل تهجيني، بما في ذلك التقنيات المرتبطة بكل من التلوث والري والتسميد العضوي وإعادة التدوير والتسويق

وتحلية المياه والزراعة والطاقة. فالزراعة البحرية؛ أي زراعة المحاصيل التي تتحمل الملوحة على اليابسة وسقايتها من ماء البحر، تمثل حلاً ممكناً للمشكلتين العالميتين: نقص المياه ونقص الغذاء.

وقد دعا تقرير أصدرته أكاديمية العلوم Academy of Sciences عام 1991 إلى إجراء بحوث في الهندسة الجيولوجية بما في ذلك مسائل؛ مثل إدارة تجمعات البعوض وتعقيم المياه والأشجار والطاقة؛ أي إلى نوع من علم البيئة الصناعي يعوض عن التوازن المتقطع لأثر الاحتباس الحراري. ومما تتضمنه التنبؤات البيئية علم الوراثة الزراعية (توليفة من الهندسة الوراثية والتلاعب بالنبات) والمعالجة البيولوجية (تصميم متعضيات دقيقة ونباتات تعمل على "توليد" منتجات كيميائية وبيولوجية صديقة للبيئة؛ كالأدوية والأنزيمات والبروتينات). إذ يمكن إنتاج أغذية وألياف في أماكن مسقوفة بتكلفة رخيصة على شكل مستنبتات نسيجية في مغاطس جرثومية ضخمة، وكل ذلك بنزر يسير مما تكلفه الزراعة والتصنيع في أيامنا هذه. وقد يتمكن المزارعون في غضون خمس سنوات من زراعة قطن ملون طبيعياً لتخفيض الحاجة إلى صباغته. وستسهم النباتات المعدلة وراثياً، في أذهان العلماء على الأقل، بتقديم غذاء أكثر صحة وقيمة غذائية. وقد يتمكن الأطفال من الحصول على لقاحاتهم بتناول الموز، وبالتالي تجنب استعمال أبر الحقن. وسيتيح استنساخ عضلات لحم البقر إنتاج هذا اللحم دون الحاجة إلى تربية المواشي أو ذبحها.

يتعرض تدخل الإنسان في عمليات الطبيعة إلى درجات بارزة من المقاومة، حتى مع كل هذه الفوائد المحتملة، بسبب خشية العديد من الناس من أي عواقب غير مقصودة. ومادام الطرفان يلهيان الوسط عن مسائل من هذا القبيل (انظر الفصل الرابع)، يمكنك توقع أنه من المحتمل جداً وجود مطبات لتخفيف السرعة هنا بين الفينة والأخرى. أما احتمال وقوف هذه المطبات عائقاً في وجه حركة الأشكال الرئيسية للتدخل البشري في عملية التطور البيولوجي فأمر غير وارد.

المثال الثاني: التطور وإدارة الخدمات الصحية والاجتماعية

تتطور لغات الحاسوب لكي تتكيف، وهذا ما يؤدي إلى تطور لغات خاصة بالبرمجيات تهدف إلى جعلها تناسب شبكة الإنترنت؛ فلغة ترميز النص التشعبي المترابط HTML لم تكن كافية، لذا فقد استبدل بها لغة الترميز الممتدة XML وهي لغة متحولة؛ أي أنها لغة تقدم القواعد التي يمكن من خلالها تركيب لغات ترميز أخرى. فهي تجعل البيانات مطواعة وقابلة للبحث، مما يتيح إنتاج المزيد من "أجيال" البيانات؛ فالمستشفيات مثلاً قد تعطي كل ما لديها من معلومات وبحوث عن نماذج الأمراض أو المعالجات الناجحة المستقاة من سجلات عشرات أو مئات آلاف المرضى، مما يضمن البقاء لأفضل المعالجات وتعزيزها أيضاً. وبطريقة مماثلة تماماً، يبحث ممولو الرعاية الصحية عن قاعدة متحولة يمكن تطبيقها في اختبار البقاء لاستثماراتهم، فتتضافر بذلك جهود المستشفيات، ويتم تأسيس فرق مشتركة تضم المهنيين من مختلف الاختصاصات المترابطة.

وبدورهم، يجري المديرون العاملون في قطاع التربية والتعليم عملية التهجين لتحقيق البقاء للأصلح، وذلك بالمزاوجة بين أنجح جوانب البرامج المتطلبة لأرفع المعايير وبين أشد المناهج صرامة بغية إحراز أفضل النتائج.

المثال الثالث: إدارة الاتصالات

فيما تعمل التقنيات على تخفيف التكاليف وحواجز الدخول، فإن كل الجهات المتنافسة الجديدة تندمج من أجل إعادة تشكيل شركات الاتصالات التقليدية؛ مشغلي التلفاز السلكي (الكيبل)، وصانعي البرمجيات الحاسوبية، والمصارف، وشركات المياه، والخطوط الحديدية، ... وهلم جراً. كما تقدم صناعات أخرى الآن، كالفنادق ووكالات الإعلان، الاتصالات كجزء غير رئيسي من جملة خدماتها الأخرى.

وتقترن عملية تهجين أقمار الاتصالات الصناعية، والألياف الضوئية، والطيف اللاسلكي المحدود، بالإضافة إلى تقنيات أشباه الموصلات مثل جرمانيوم السيليكون

(SiGe)، مع الفتوحات العلمية في مجالات معالجات الإشارة الرقمية (DSPs) والبرمجيات، وذلك في سبيل تطوير جيل جديد من الاتصالات أكثر تقدماً، وستساعد هذه التقنيات المشتركة على إرسال البيانات عبر أسلاك الطاقة الكهربائية بسرعات تزيد على 1 ميجابت/ الثانية، وغير ذلك. كما تؤدي الإنترنت إلى طفرات في مجال التجارة. أضف إلى ذلك أن الشركات الصغيرة قادرة الآن على تحدي من كانوا سابقاً "الأصلح" (العمالقة)، ويمكن للشركات الكبرى التكيف الآن بمتابعة الأسواق الصغرى التي لم يكن هناك من يخدمها سوى الشركات المحلية. وقد أخذت كبرى الشركات اليابانية، من أمثال سوني وماتسوشيتا، تضعف أمام فصائل جديدة من المفترسين (مجموعة من الرقاقات والبرمجيات)، بطريقة مشابهة تماماً لفقدان شركة آي بي إم IBM أرضيتها في تسعينيات القرن العشرين أمام إنتل Intel ومايكروسوفت. وستتطور كل الأجهزة في المستقبل إلى جيل جديد بإضافة تقنيات رقمية إليها.

ويعمد المزيد من الشركات ومؤسسات الإدارة التعليمية إلى تزويد المديرين بصفوف تفاعلية حية تقدم لهم عبر القمر الصناعي، وبذلك أصبحت الجامعات والشركات تشبه مؤسسات الاتصالات، وغدا بوسع العملاء أيضاً شراء الأسهم من الصرافات الآلية.

ويعمل في أكشاك المؤتمرات المرئية الموجودة في بنايات المكاتب وفروع المصارف طواقم من الموظفين الخبيرين الذين يتعاملون مع مختلف الصفقات التي تبدأ بقروض الرهن وتنتهي بالصناديق المشتركة. وقد بنت شركة تشيز Chase في أواسط تسعينيات القرن الماضي مركزاً عالمياً للصفقات عبر شبكة القمر الصناعي بتكلفة بلغت 130 مليون دولار؛ للربط بين نيويورك وهونج كونج ولوكسمبورج وطوكيو. كما تخطط إيبوس IBOS لربط 500 مصرف وآلاف الفروع المصرفية في أنحاء العالم بنظام ألياف بصرية واحد.

وتَعِد التقنيات الجديدة بتطور أعظم في خدمة الاتصالات؛ فالبادئة نانو nano تعني جزءاً واحداً من مليار جزء. ويساوي النانومتر الواحد جزءاً من مليار جزء من المتر، والنانوثانية الواحدة تساوي جزءاً من مليار جزء من الثانية. وستكون النانوتكنولوجي

هي القوة الدافعة لمجمل الأشكال التطورية. وقد بدأت في النشوء استراتيجيات صناعة نانوية تساعد الآلات والمواد في صنع نفسها افتراضياً من خلال عملية التجميع الجزيئي الذاتي. كما يتم تطوير رقاقات يمكنها تنشيط بعضها بعضاً وتشكيل وصلات كهربائية من عمليات الاتصالات والحوسبة. وتستعمل الحوسبة الكمية نبضات ضوئية كوسيط جديد لنقل المعلومات. كما تقود المواد الذكية التي يمكنها إصلاح نفسها بنفسها وإدخال روح الحركة في المواد الخاملة إلى انبعاث موسيقي من الأبواب والأرضيات والأسقف. وتتم بشكل متزايد المزاوجة بين شبكات الاتصالات والشبكات الحوسبية من جهة وعلم الأحياء من جهة ثانية، من أجل محاكاة وظائف الدماغ والحبل الشوكي. وسيتم تثبيت ألياف بصرية في مواد لتضطلع بمهمات حسية وإرسال إشارات. حيث ستقوم اللصاقات الخاصة بهوية التردد اللاسلكي RFID على الملابس مثلاً بالاتصال مع المصنعين والتجار، لتزودهم بمعلومات مهمة تفيد في عمليات التسويق والتتبع الأمني، لكنها تثير قلق المستهلكين من انتهاك خصوصياتهم.

لن يطول بنا الأمر كثيراً حتى نصبح في زمن يصعب علينا القول فيه عن شركة من الشركات بأنها نموذج لصناعة الاتصالات؛ فقوى السوق الحالية تواجه منافسة متزايدة من كل ضروب تقنيات التوصيل والتوزيع التي تتطور حديثاً. لكن ما العمل (الأعمال) الذي ستمارسه شركات الاتصال الحالية في المحصلة في القرن الحادي والعشرين؟ وما جانب الاتصالات الذي ستتعامل معه كل الشركات والمؤسسات الأخرى؟ ونظراً لأن العديدين يقولون عن الاقتصاد المقبل بأنه اقتصاد "الاتصالات"، فمن المهم جداً أن نفهم الدور الذي تلعبه عملية التطور في إدارة مستقبل الاتصالات.

المثال الرابع: إدارة التقنية الحيوية

إذا سرت في ركاب التطور فسيكون بوسعك أيضاً توقع حصول تقارب بين الشركات على اختلاف مجالات أعمالها؛ من شركات منتجة للصابون ومستحضرات تجميل ومشروبات، إلى شركات عاملة في تربية المواشي والغذاء والطاقة والرعاية الصحية

والاستشارات العائلية. وربما تمخض هذا التقارب عن صناعة تقنية حيوية يمكنها منافسة تقنية المعلومات بل والتفوق عليها كقوة مهيمنة على السوق وعلى حياتك.

وقد تصبح الكائنات الحية الدقيقة الموجودة في قاع البحر مصدراً للطاقة، وهذا ما يمكن للطحالب المنتجة للهيدروجين أن تفعله. وفيما يتقدم العمل بحثاً عن كائنات حيوية منتجة للطاقة الطبيعية يداً بيد مع الهندسة الوراثية، من الممكن أن ترى المزيد من شركات الطاقة التي تسير على خطا شركة مونسانتو Monsanto فيكون تطورها منصباً على الزراعة والاستنساخ.*

وسيتزايد تثبيت المجسات (أجهزة الاستشعار) الحيوية في الملابس، وقد يصبح ارتداؤها ممكناً، وكذلك الأمر بالنسبة للحواسيب. وقد تستعمل المجسات الحيوية التي تشتغل بحزم التقنية الحيوية المشابهة لتلك الموجودة في خلايا حية أيضاً لتحذيرك من حرب بيولوجية أو كيميائية. وهذا كله يمكن أن يؤدي إلى بيئات حوسبة حيوية تزاوج بين الترجمة والمراقبة (كمراقبة درجة الحرارة، والصحة، والسلوك) والعناية بالإنسان. ومن الممكن أن يشهد علم الإنسان الآلي المستخدم حالياً في الجراحة تطوراً يجعلك محاطاً في النهاية بخدمات هذا العلم في كافة أشكال العناية التي تقدم لك.

ومع تقدم الولايات المتحدة الأمريكية في العمر، كحال كثير من دول العالم، ستخضع الشركات المعنية بالتقدم في العمر إلى عملية تهجين موسعة؛ فقد يؤدي الاستنساخ والخريطة الوراثية إلى كشف أسرار المورثات التي تسبب الشيخوخة. ومن شأن عمليات التعاون الجديدة المستندة إلى الخريطة الوراثية أن تجمع الباحثين في مجالات كل من السلوك والشيخوخة والعقاقير. وسيُعرف النمط الوراثي للشخص

---

* شركة مونسانتو هي شركة زراعية أمريكية تستعمل التقنية الحيوية لمساعدة المزارعين في أنحاء العالم، وهي شركة رائدة عالمياً في إنتاج البذور المهندسة وراثياً، وتتراوح حصتها في السوق بين 70-100٪ من مختلف المحاصيل، ونظراً لعادتها في ممارسة الضغط السياسي والتقاضي الجريء، أصبحت الشركة موضع جدل في العالم وهدفاً رئيسياً لكل من الحركة المناهضة للعولمة وأنصار البيئة. (المترجم)

حين ولادته، وستتم برمجة المعارف الخبيرة اللازمة لإدارة صحة الفرد كلها في برنامج حاسوبي واحد.

ويتعلم العلماء الكثير عن كل من سنوات المراهقة وتطور الدماغ والهرمونات؛ فالباحثون يعدون مثلاً خريطة عصبية تشريحية كاملة للأطفال، تعد قاعدة البيانات الأولى في العالم للتطور السوي للدماغ. وبعد انتهاء الدراسة التي ستستغرق ستة أعوام، سيكون بالإمكان الوصول إلى الخريطة عبر شبكة الإنترنت. وبالمزاوجة بين التقنية الحيوية والحوسبة، سيكون هناك تقدم باتجاه محاكاة جسم الإنسان كاملاً؛ أي إنسان افتراضي لأهداف تحليلية صرفة (في البيئة والصحة العقلية والسلوك وغير ذلك).

وللتقنية الحيوية تأثيرات رئيسية في الزراعة، من الاكتشافات المرتبطة بسلالات الآفات المقاومة إلى التعديلات الوراثية - كما في الأرز مثلاً - بحيث يمكن لهذه السلالات تعظيم الإنتاج والتخفيف من الاحتباس الحراري للأرض. وستتغير رؤيتنا لبعض المحاصيل بفعل المزيد من الاكتشافات المتعلقة بالغذاء والصحة، كالتأثير الإيجابي للشوكولاتة على القلب مثلاً. ومع بروز الاكتئاب كمسألة صحية رئيسية عالمياً، ومع عمليات الربط السابقة بين بعض الأغذية التي تخفف الاكتئاب (كالشوكولاتة مثلاً) وسلوكيات الطعام، سيتزايد ربط الزراعة مباشرة بإدارة الصحة. والهدف من الاستنساخ والتعديل الوراثي للحيوانات، الذي كان في الأصل لأسباب غذائية، يتسع الآن ليشمل استبدال الأعضاء البشرية للإنسان وإنتاج الأدوية الصيدلانية، وحتى إعادة تكوين الحيوانات الأليفة المحببة.

وكما هو الحال في التقارب بين الاتصالات والحوسبة تماماً، ستجد جملة من الشركات نفسها تتعاطى أعمالاً تجارية شتى، وإذا لم تكن هذه الشركات قد عملت في مجال التقنية الحيوية بعد فستجد أن التهجين يضعها بشكل مباشر أو غير مباشر في صميم أعمال التقنية الحيوية.

ومن بين الأمثلة على التعامل المباشر:

- تجار الأغذية العاملون في ميدان الرعاية الصحية.
- صانعو الأغذية العاملون في مجال المجسات الحيوية الخاصة بكل شيء؛ من الإنتاج الطازج، إلى صحة المستهلك، وتموين ثلاجته بحسب نمطه الوراثي، وتقفي حركات الكيميائيات الزراعية في البيئة.
- المجوهرات التي تحتوي على مواعيد تناول الأدوية.
- الأدوية الغذائية (الغذاء والدواء معاً)، والأدوية التجميلية (مستحضرات التجميل والأدوية معاً)، والروبوتات التجميلية (مستحضرات التجميل والرقاقات النانوية الذاتية التنظيم معاً)، والأغذية الصيدلانية (التربية الزراعية للحيوانات من أجل كل شيء: من الأنسولين حتى المضادات الحيوية)، واللياقة الوراثية (كالنوادي الصحية، والتجهيزات الرياضية، والتمارين الرياضية الروتينية المعدة كلها لقراءة بيانات حاسوبية وراثية).

ومن بين الأمثلة على التعامل غير المباشر:

- توظيف استثمارات القطاع المالي في التقنية الحيوية.
- استصدار مجلات جديدة تغطي الميادين المتنوعة لثورة التقنية الحيوية وتطبيقاتها.
- انخراط شركات التأمين في دراسات تتعلق بمماثلة فاعلية الأنماط الوراثية لأنماط المعيشة والعلاجات.
- إنتاج برمجيات حاسوبية تعليمية تستغل وظائف الدماغ.
- صياغة مسودات قوانين لسابقات قضائية تستند إلى دفوع حيوية في قضايا جنائية ومدنية.
- تسويق رائد لِدِين يقوم على الميول الطبيعية.
- برامج تلفازية تعالج أفكاراً حيوية.

وستصبح شركات مستحضرات التجميل في السنوات القليلة المقبلة أشبه مـا تكـون بشركات التقنية الحيوية، وستجذب شركات الأتمتة أكثر فأكثر إلى عالم المجسات الحيويـة، والتحكم الآلي cybernetics (الواجهة البشرية/ الآلية)، والطاقة الحيوية. وفي عصر التقنية الحيوية، قد لا يرمـز الاختـصار GM إلى أغذيـة معدلـة وراثيـاً Genetically Modified وحسب، بل أيضاً إلى سيارات تقدم بيئـات حيويـة تـضمن سـلامتك وعافيتـك، بحيـث تكون معدة بحسب نظُم قلبك اليومية وتوازناتك الهرمونية ونـماذج موجاتـك الدماغيـة، سواء كنت سائق السيارة أو راكبها. وستجد مطبوعات الأعمال أن الشركات ذات الـصلة بالتقنيـة الحيويـة تنـافس شركـات تقنيـة المعلومـات في محتويـات الأعمـدة والمـساحات الإعلانية، وبذلك يتحتم على وكالات الإعلان تطوير خبراتها وإبداعاتها في ميدان التقنيـة الحيوية. وعلى شركات التأمين إعادة تقييم المخـاطر في عـصر التقنيـة الحيويـة. وقـد تجـد النشرات المطبوعة أنماطاً وراثية فريدة تقوم بتلبية احتياجاتها بنصائح بدنية وذهنية وأنـماط معيشية. وقد تجد المؤسسات الاستشارية أن التقنيات الحيوية هي أحد ميـادين التطبيقـات الأكثر ربحية.

باختصار، وكما صح الأمر بالنسبة لتقـارب التقنيـة المعلوماتيـة تمامـاً، فلـن يـستطيع الإفلات من مغريات تطور التقنية الحيوية سوى القليل من الشركات، وقد تجد الـشركات الحالية نفسها تتحول كلياً على يد التهجين الوشـيك الـذي سـتحدثه الفتوحـات العلميـة وتطبيقاتها.

المثال الخامس: إدارة التطور البشري

تشق الهندسة الوراثية ورسم خريطـة الجينـوم البـشري طريقهـا إلى الأمـام كالقطـار الـسريع. ويـؤدي هـذا الأمـر إلى مختلـف ضروب الاحـتمالات، بـما في ذلـك التـدخل في الاصطفاء الطبيعي للسمات البشرية. ويقوم الباحثون بتحفيز خلايا جذعية لجعلها تنـسخ نفسها دون التحول إلى أي شيء آخر. ويجد باحثون آخرون طرقاً لتحويل الخلايا الجذعيـة إلى صانعات أعضاء يحتاجها الجسم، مما سـيحفز بـدوره الهندسـة الوراثيـة والاستنـساخ

وستكون الموارد البشرية أيضاً في حاجة إلى عمليات جديدة. ولابد لها من تكوين أشكال جديدة من الإدارة الوسطى المستندة إلى مهارات علم التحكم الآلي في كل الشركات والمؤسسات. ولامناص من إعادة ابتكار التعويض في سبيل مواكبة تنوع الأعمال والعمال الذين أعيد ابتكارهم وتهجينهم. وبالنسبة لليد العاملة الشابة، يعد تغيير أماكن العمل أمراً محموداً؛ فالصورة الذهنية عن كل عمل ينبغي أن تكون أن هذا العمل معبر تطوري جيد يفضي إلى العمل الذي يليه، وأنه كلما زادت عروض العمل (العروض والاحتمالات) تعاظمت معها آمال المرء في البقاء والنجاح.

وسيكون لزاماً على الشركات والمؤسسات تبني ثقافة تكون المرونة لب خصائصها. وستتمثل المسألة الحرجة في كيفية ضم تلك الثقافة مع بعض سلالات التقليد الشركاتي والمؤسساتي من أجل خلق كيان متماسك، وقد يكون الثابت الوحيد في هذه المعادلة هو بصيرة هذه الشركة أو المؤسسة، ونيل هذه البصيرة يمكن أن يعني مجموعة من مهمات لا تكف عن التطور.

وتنذر الإدارة من خلال النموذج التطوري بزمن لابد للمرء فيه من أن يعرف كيف يسبح مع التيار بكل راحة. وبالنتيجة، سيكون على الناس والشركات والمؤسسات والمجتمعات أن يصبحوا قادرين جميعاً على العمل بفاعلية في وقت يتسارع التطور فيه ليتحول إلى ثورة. وإذا فهمت أن موجة المد التطورية هذه تكتسح في طريقها كل أوجه المجتمع، يمكن للاقتصاد ولحياتك أن يفتحا عينيك على عالم غير محدود من الإمكانيات المستقبلية والفرص الناشئة. إن استعمال التطور كنوع من الاستعارة من شأنه أن يعد أساس التفكير والعمل المبدعين ويتجنب الوقوع في فخ التطلع إلى الغد على أنه امتداد بسيط لليوم.

وستكون الموارد البشرية أيضاً في حاجة إلى عمليات جديدة. ولابد لها من تكوين أشكال جديدة من الإدارة الوسطى المستندة إلى مهارات علم التحكم الآلي في كل الشركات والمؤسسات. ولامناص من إعادة ابتكار التعويض في سبيل مواكبة تنوع الأعمال والعمال الذين أعيد ابتكارهم وتهجينهم. وبالنسبة لليد العاملة الشابة، يعد تغيير أماكن العمل أمراً محموداً؛ فالصورة الذهنية عن كل عمل ينبغي أن تكون أن هذا العمل معبر تطوري جيد يفضي إلى العمل الذي يليه، وأنه كلما زادت عروض العمل (العروض والاحتمالات) تعاظمت معها آمال المرء في البقاء والنجاح.

وسيكون لزاماً على الشركات والمؤسسات تبني ثقافة تكون المرونة لب خصائصها. وستتمثل المسألة الحرجة في كيفية ضم تلك الثقافة مع بعض سلالات التقليد الشركاتي والمؤسساتي من أجل خلق كيان متماسك، وقد يكون الثابت الوحيد في هذه المعادلة هو بصيرة هذه الشركة أو المؤسسة، ونيل هذه البصيرة يمكن أن يعني مجموعة من مهمات لا تكف عن التطور.

وتنذر الإدارة من خلال النموذج التطوري بزمن لابد للمرء فيه من أن يعرف كيف يسبح مع التيار بكل راحة. وبالنتيجة، سيكون على الناس والشركات والمؤسسات والمجتمعات أن يصبحوا قادرين جميعاً على العمل بفاعلية في وقت يتسارع التطور فيه ليتحول إلى ثورة. وإذا فهمت أن موجة المد التطورية هذه تكتسح في طريقها كل أوجه المجتمع، يمكن للاقتصاد ولحياتك أن يفتحا عينيك على عالم غير محدود من الإمكانيات المستقبلية والفرص الناشئة. إن استعمال التطور كنوع من الاستعارة من شأنه أن يعد أساس التفكير والعمل المبدعين ويتجنب الوقوع في فخ التطلع إلى الغد على أنه امتداد بسيط لليوم.

الفصل السادس عشر

التنبؤات الهازمة لذاتها والتنبؤات المحققة لذاتها

لقد أيقنتَ الآن أنه ما لم نتحرر من الأفكار الذهنية البالية التي وقعنا فريستها، فإن طبيعة النفس البشرية هي الميل إلى توقع المستقبل المجهول في ضوء الحاضر المعلوم. وستكون النتيجة عموماً، كما كتب مارك توين Mark Twain* أننا نحصل على «عائدات البيع بالجملة للرجم بالغيب من استثمار عابث للحقيقة». لكن بعض الناس بمقدورهم تصور مستقبل مختلف. فما يحدث غالباً معهم، بحسب مدى فاعلية تواصلهم مع تصوراتهم، أن تنبؤاتهم إما أن تصبح محققة لذاتها أو هازمة لذاتها. فبإمكانها في الحقيقة تغيير المستقبل، أو تحقيقه، أو الحؤول دون حدوثه.

المثال الأول: أورويل وجيتس

يقدم لنا الروائي البريطاني جورج أورويل George Orwell** مثالاً عن النبوءة الهازمة لذاتها. ففي روايته 1984، التي كتبها عام 1948 ونُشرت عام 1949، أظهر لنا رؤياه الموحشة والمروعة عن مستقبل جعلته كئيباً إلى حد لا يطاق؛ حكومة استبدادية تتحكم بكل المعلومات والاتصالات. وكان من الممكن لأورويل أن يكون على صواب تام؛ لأن ذلك هو ما كان محتمل الحدوث فعلاً. لكن رؤيته لشخصية "الأخ الأكبر" كانت مزعجة جداً إلى درجة أنها ساعدت في منع ما خشي من وقوعه عام 1984 من خلال التشريع ووكالات الإشراف. فالوعي والقلق اللذان أثارتها إحدى شخصيات روايته حمتنا إلى حد

* كاتب روائي أمريكي ساخر شهير، 1835-1910. اسمه الحقيقي صامويل لانجورن كليمينز، ومن أشهر رواياته مغامرات توم سوير. (المترجم)

** جورج أورويل 1903-1950، روائي وصحفي إنجليزي، وناقد أدبي ومعلق ثقافي وسياسي، وهو يعد من أشهر روائيي القرن العشرين، واسمه الحقيقي إيريك آرثر بلير؛ ومن أشهر رواياته مزرعة الحيوانات و1984. (المترجم)

لا بأس به من ربقة الضوابط والقيود التي تكهن بأنها كانت ستفرض على استقلال البشرية.

وفي طرف آخر، نرى كيف أن بيل جيتس Bill Gates يقدم لنا مثالاً عن النبوءة المحققة لذاتها. فحين تخيّل منصة احتكار حاسوبية، كانت كل الدلائل تشير حينذاك إلى أنه كان مخطئاً. فالولايات المتحدة الأمريكية كانت قد شرعت في الدخول في عهد من منافسة لا تلين. وكان أمام الناس (كما توقعوا) خيارات متعددة في كل شيء، بما فيها التقنيات المتعددة الاتجاهات، والآمال العالية للعملاء بحرية الاختيار، والطلب على سهولة واجهات التشغيل وجودتها، والتوازن فيما بين العمل والحياة (الذي بدأ بساكني وادي السليكون في ملابسهم غير الرسمية والرغبة في بدائل "لجودة معيشة" تغنيهم عن أجهزة آي بي إم في العالم).

لكن جيتس كان رجلاً ذا عزم وعزيمة. فجعل رؤياه غير الممكنة الحدوث تحدث بالفعل. وتمكن من الفوز على منافسيه ذوي الجودة الأعلى، وشق طريقه بقوة في سوق حافلة بالمنتجات المعيبة. وعمل في الطليعة مع موظفيه في بيئة عمل مرهقة، يصلون الليل بالنهار طيلة أيام الأسبوع، فأزاح منافسيه من طريقه بقوة عزيمته وبمبادراته الخلاقة والاستباقية. وهو مثال على كيف أن الذكاء الحاد والتركيز والتصميم، والقلب المتحجر أيضاً، تمكّن جميعها شخصاً واحداً من جعل نبوءة غير محتملة تحقق ذاتها.

لكن ثمة فجوات زمنية تظهر؛ أي أحداثاً تقع ويمكن لآثارها أن تُحدث تغييراً جذرياً. فأحداث 11 سبتمبر 2001 كانت واحدة من تلك الفجوات. وإحدى نتائج هذا الحدث هي تجدد الضغوط للانتقال إلى مجتمع تمارس عليه المراقبة (وهو برهان على أن أورويل كان مصيباً إلى حد ما). وبعد أن ظهرت المنظومات المقاومة للاتحادات الاحتكارية الآن، يمكننا القول إنه دليل على أن بيل جيتس كان مخطئاً إلى حد ما.

والعبرة في المثالين اللذين ذكرناهما عن أورويل وجيتس هو أن تتجنب الوقوع في مصيدة المصير؛ فالمصير تصنعه العزيمة. وهذا ما كان يفعله أصحاب الرؤى في السراء والضراء منذ آلاف السنين. فقد عملوا على محو حضارات من الوجود، وفي عهد الرئيس الأمريكي جون كينيدي John F. Kennedy، أرسلوا الناس إلى القمر. ومع ذلك، نرى في

مهمة أقل جهداً، كتكوين أعمال تجارية ناجحة مثلاً، كيف أن أولئك الذين يمسكون دفة السفينة غالباً ما يوجهونها في المسار نفسه، لإيمانهم بأن العوامل التي أوصلتهم إلى هذه النقطة ستبقى كما هي، فيقعون دون وعي تحت وطأة أوهامهم الذهنية.

ويقدم جيتس أيضاً مثالاً جيداً آخر لكن لنبوءة هازمة لذاتها. فحين ربط مصير شركته بمصير الإنترنت عام 1998، أعلن بأن "الشبكة" ستساعد في تحقيق "تجارة خالية من الاحتكاكات"؛ أي دون سماسرة بين المشترين والبائعين. فشجع كلامه هذا على اندفاعة أشبه ما تكون بحمى البحث عن الذهب التي اجتاحت الناس في ولاية كاليفورنيا عام 1849، كلهم يسعون للإنترنت وممارسة التجارة على شبكتها. ونجم عن ذلك وفرة تشوش في الأعمال استدعت ضرورة استخدام وسطاء جدد أو حاليين لعقد العديد من الصفقات، إن لم يكن أغلبها.

المثال الثاني: المنظمات الحكومية وغير الحكومية

قدّم بيل كلنتون نفسه على أنه ديمقراطي مناهض للحكومة الكبرى،* وفاز في الانتخابات الرئاسية عام 1992. واشتهر بإعلانه أن «عهد الحكومة الكبرى قد ولى». لكن كانت إحدى المبادرات التي قام بها هي محاولة تأميم قطاع الرعاية الصحية. ولأنه كان متناقضاً مع نفسه منذ البداية، أضحى إعلانه نبوءة هازمة لذاتها لأنه قام فعلياً بتعزيز الفرصة أمام القوى الراسخة في السوق، التي استنهضتها إلى العمل التحديات الماثلة أمام سلطاتها، فأضحت بحاجة إلى إعادة تأكيد سلطتها في ميادين جديدة. ومن بين هذه الميادين الجديدة ما اصطلح على تسميته "الحكومة المربية nanny government"؛ أي جعل المواطنين يأكلون بشكل صحيح، ويقللون من شرب الكحول، ويتوقفون عن التدخين، ويتحلون بالمسؤولية في سلوكهم الجنسي. وانبعاث الحكومة الناشطة من جديد هذه المرة لن يكون من اليسار فقط، لأن الظاهر أن الليبراليين يريدون حكومة أقل اهتماماً

---

* الحكومة الكبرى big government على غرار الأخ الأكبر big brother، في إشارة إلى الحكومة التي يفقد الناس في ظلها خصوصيتهم، وتتدخل في كل شيء. (المحرر)

بصغائر الأمور وأكثر اهتماماً بعظائمها، بينما يبدو أن المحافظين يريدون العكس تماماً. فحتى قبل أحداث 11/9 وفضيحة إنرون، لم يكن إعلان وفاة الحكومة الكبرى أمراً وارداً، وبالدعوة إلى ذلك، هيّأ كلنتون المنصة للحؤول دون تلك الوفاة.

ولعلنا نجد واحداً من الأمثلة الأشد جذباً للأنظار عن النبوءة الهازمة لذاتها في ميدان البيئة. فحين نشرت راشيل كارسون Rachel Carson كتابها الربيع الصامت ***Silent Spring*** عام 1962، شكل تنبؤها بتسمم العالم بالمواد الكيميائية إلى حد قاتل تقريباً، البداية الحقيقية لتكوين حركة المحافظة على البيئة. وبعد عشر سنوات، أي مع نشر كتاب نادي روما حدود النمو ***Limits to Growth*** عام 1972، كان المؤمنون بيوم الحساب البيئي في أوج عهدهم. فكانت تنبؤاتهم التشاؤمية فريدة وتأتي تالية لتنبؤات توماس مالتوس* المتشائمة في نهاية القرن الثامن عشر.

واحتشدت جيوش المواطنين المعنيين في صفوف نادي سييرا Sierra Club والسلام الأخضر، داعية إلى حماية البيئة من المزيد من التدهور. ونجحت المجموعات المدافعة عن البيئة في سبعينيات القرن العشرين وثمانينياته باستصدار تشريعات ولوائح لحماية البيئة ومعاقبة مسببي التلوث. كما تم تأسيس وكالة حماية البيئة الأمريكية، فأمكن بتأسيسها إقرار فكرة طلب الحصول على تقييمات للآثار البيئية قبل الموافقة على البدء بمشروعات وتعهدات معنية، واحتل حزب الخضر مركزاً مهماً في أوروبا.

وبلغ النجاح البيئي أوجه في تسعينيات القرن العشرين مع نشوء المبدأ الوقائي؛ أي بذل الجهد اللازم ليس للتقرير المسبق لمقدار الضرر الذي يمكن أن يلحق بالبيئة فقط، بل ولتقرير أقل ضرر يمكن أن تقبل به الأطراف المتضررة.

تفيد القاعدة القانونية الإنجليزية القديمة، الجهل المحتوم، بأنه إذا لم يكن بإمكانك أن تكون على علم بأمر ما، فلن تحاسب على عدم علمك به. لكن المبدأ الوقائي يجعل هذه

* توماس روبرت مالتوس Thomas Malthus، 1766–1834، رجل دين وعالم اقتصاد سياسي إنجليزي. وهو صاحب نظرية المالتوسية التي تقول إن عدد سكان العالم يتزايد بنسبة تفوق نسبة تزايد الموارد الغذائية، وبأنه ما لم يتم كبح هذا التفجر السكاني بواسطة تحديد النسل فلا مفر من أن يواجه العالم حالة خطيرة من الجوع والفقر. (المترجم)

القاعدة باطلة بشكل متزايد، مما سيؤدي إلى مطالبة صانعي القرارات بأن يحاطوا علماً بكافة المخاطر الممكنة قبل أن يتخذوا قراراتهم. بيد أن التقنيات، وبخاصة الحديث منها، يجعل من هذا الموضوع أمر مستحيلاً.

فما الذي حدث إذاً؟ أدى تنبؤ كارسون ونادي روما بكارثة بيئية إلى ضمان عدم حدوث ما تنبؤوا به. فمواردنا لم تنفد، وهواؤنا وماؤنا أنقى الآن وأقل تلوثاً بكثير مما كان عليه الوضع قبل 30 عاماً. وتفيد أحدث إحصائيات الأمم المتحدة أن معدلات النمو السكاني قد انخفضت إلى حد ملحوظ. وفي الواقع، أظهرت التوقعات الأخيرة للأمم المتحدة أن عدد سكان العالم لن يتجاوز 8 مليارات نسمة بحلول عام 2050، ليبدأ انخفاضه بعد ذلك التاريخ. وهناك إمدادات أضخم من الطاقة النظيفة الآن، لا بل وإمدادات من الطاقة النظيفة في المستقبل، كالهدروجين والرياح وخلايا الوقود، التي تعد جميعاً طاقات واعدة أكثر بكثير مما قدر لأي شخص توقعه منذ 20 سنة، أو حتى 10 سنوات. وحسبما يفيد اثنان من أبرز الاقتصاديين، كينيث أرو Kenneth Arrow ولاري جيلدر Larry Guilder، فقد وصلت الأمور إلى نقطة تلاقت عندها وجهات نظر المدافعين عن البيئة ورجال الأعمال، واتفقوا على ضرورة إحراز النمو اقتصادي وحماية رأسمالنا الطبيعي؛ أي البيئة.

ولولا التنبؤات المفزعة التي أضحت في النهاية هازمة لذاتها، لما أمكن قط، بكل تأكيد، تحقيق أي من هذه الأمور: التحسن في الهواء والماء، والتطورات التقنية في الطاقة النظيفة، والانخفاض في معدلات النمو السكاني، والوعي بالقيمة الاقتصادية للبيئة الصحية، والتقارب المتزايد في وجهات النظر حول ضرورة حماية البيئة.

المثال الثالث: عقلك وجسمك

ثمة مثال على منتج في الولايات المتحدة الأمريكية أصبح وعده هازماً لذاته؛ وهو التأمين الصحي. فقد كان الاعتقاد السائد أن التأمين الصحي لن يساعد الناس في تسديد تكاليف الرعاية الطبية فحسب (مع ضمان أن الأطباء والمستشفيات يتلقون رواتبهم

وأجورهم طبعاً)، بل وسيكون إحدى الطرق للتحكم في تكاليف الرعاية الصحية، وأن شركات التأمين غير المتحيزة ومديري المطالبات فيها الزاهدين في متاع الدنيا، ستعمل على ضمان ألا تتصاعد التكاليف بشكل غير معقول. وكانت أرباح شركات التأمين تعتمد قبل أي شيء على الإبقاء على التكاليف منخفضة ما أمكن.

وهذا بالفعل ما قد حصل إلى حد ما؛ فالشكاوى المتصاعدة من كلا الطرفين؛ الأطباء والمرضى، كانت شاهداً على ذلك. لكن الذي حصل أيضاً، والذي جعل وعد التأمين في النهاية هازماً لذاته، هو ما يحصل دائماً حين يكون هناك طرف آخر يسدد الفواتير: إذ يفعل الناس أشياء ما كانوا ليقدروا على تحمل نفقاتها لولا وجود من يدفع الفواتير عنهم. ويتجلى هذا المثال أكثر حين يكون هناك طرف آخر يدفع قسط التأمين كله أو جزءاً منه، كما فعل أرباب العمل سنوات عديدة. فكانت تلك النزعة في حالة التأمين الصحي أعتى من قوى خفض التكلفة.

يحقق الوسيطون الروحيون النجاح إلى حد معقول بإعطاء تنبؤات محققة لذاتها؛ فإذا كانت هناك امرأة تؤمن بوسيط روحي ما وأخبرها هذا الوسيط بأنها سترزق بطفلين، فمن المحتمل جداً أن تعمل المرأة على إنجاب طفلين في حياتها، أي أنها لن تتوقف عن الإنجاب بعد الطفل الأول، ولن تحاول إنجاب طفل ثالث. وإذا ما قيل لأحدهم إنه سيبقى مع زوجته العمر كله، وكان هذا الشخص مؤمناً بذلك التكهن، فستكون فرصة ترك هذا الرجل زوجته ضئيلة جداً.

والأمهات كما الأديان، يستخدمن الشعور بالذنب يومياً لتفعيل تنبؤات محققة لذاتها. فإذا أخبرنك بأن قيامك بنوع معين من السلوك سيؤدي إلى شعورك بالندم أو الأسف، فسيكون احتمال أن ينتابك هذا الشعور قوياً جداً، ولو لم يغرسن هذه الفكرة في ذهنك، لما كان لتصرفاتك مثل هذه العواقب.

وإليكم مثالاً مثيراً آخر عن التنبؤ المحقق لذاته، ألا وهو تأثير العلاج الوهمي placebo؛ فهناك كل عام أكثر من 200 ألف أمريكي يخضعون إلى جراحة الركبة بالمنظار، وبحسب

دراسة نشرتها مجلة نيو إنجلاند الطبية *The New England Journal of Medicine* عـام 2002، فإن كل تلك الجراحات لا معنى لها. ففي تجربة أقيمت في مركز شـؤون المحـاربين القدماء الطبي في هيوستن، تم إجراء العملية على بعـض المرضى، وتـم تخدير المجموعـة الضابطة، وأجري لهم شق جراحي بسيط في الركبة يجعلهم يوقنون أنهم خضعوا لجراحة. وبعد عامين، كانت نتائج المجموعتين متساوية تقريباً، وهي تناقص الألم، والقـدرة الأكـبر على الحركة. وعلى هذا تعلق نيلدا راي Nelda Wray، التي كانت رئيسة البحوث في تلـك الدراسة، فتقول: «يعد أثر العلاج الوهمي القوة المحركة الكلية التي تـدعم هـذه الـصناعة التي تساوي مليار دولار». هذه هي النبـوءة المحققـة لـذاتها؛ أخـبر مرضـاك أن حـالتهم ستتحسن، فيحصل ذلك.

المثال الرابع: كيف تصنع المستقبل

حين يتعلق الأمر بالتنبؤ بالمستقبل، نجـد أن البـشر ليـسوا متـساوين، ولا الـشركات أو المؤسسات متساوية. وتسمح الغالبية للمستقبل أن يحدث لها. والقلة هي التي تصنع مستقبلها.

ففـي عـام 1996، بـدأنا التباحـث مـع فريـق رفيـع المستوى مـن روكويـل للأتمتـة Rockwell Automation في مستقبل استخدام الطاقة وبدائلها، وكانوا مؤمنين جـداً بـأن تقنية خلايا الوقود (تحويل الهيدروجين) تعد إمكانية واعدة.

وكان أول ما طرحه هؤلاء الأشخاص الرفيعو المستوى هو السؤال إن كانـت هنـاك شركات أخرى تعمل في مجال عملهم وتنشط في أعمال خلايا الوقود. وسألوا عن الأرقـام الحالية الخاصة ببحوث خلايا الوقود وتطبيقاتها. كما سألوا عن النسبة المئوية المتوقعـة مـن الطاقة التي يمكن أن يستحوذ عليها استخدام خلايا الوقود. ولم يكـن بالإمكـان الإجابـة عن أي من أسئلتهم، وكانت بعض أسئلتهم في علم الغيب. وأبـدوا رغبـتهم في التباحـث حول هذا الموضوع على أساس أنه مثير للاهتمام، لكنه غير ملحّ الآن.

وحين سألنا هذا الفريق الرفيع: «من المسؤول في روكويل عن المبادرات الخاصة بخلايا الوقود؟» قوبلنا بهز الرؤوس والفرضيات، ولم تكن هناك إجابة محددة. فأخبرنا أولئك المسؤولين، بصفتهم عيّنة من الموظفين ومن الوظائف المنوطة بهم، حول مؤتمر وشيك يتناول تقنية خلايا الوقود، فأفادوا بأنهم قد يرسلون شخصاً ما لحضوره. لكننا أجبناهم بأنه يتعين عليهم إرسال الجميع؛ فحين يحضر شخص واحد الاجتماع ويعود مشحوناً بطاقة الاجتماع، فما لم يكن هذا الحاضر هو المسؤول التنفيذي في الشركة، لن يحدث أي شيء، لأن هذه الطاقة سرعان ما تتبدد إذا لم تجد من يدعمها (انظر الفصل السابع، "الإنتروبيا"). لكن إذا تم شحن كتلة حرجة ما بالطاقة، فلابد للأشياء أن تحصل (انظر الفصل التاسع، "قانون الأعداد الكبيرة").

وبعدها أرسلت شركة روكويل 15 شخصاً حضروا المؤتمر، منهم مهندسون ومسؤولون ماليون، وأثمرت حماستهم عقب عودتهم سيناريوهات عن تعلُّم غيرهم في الشركة. وتم في نهاية الأمر استحداث قسم لخلايا الوقود في الشركة، وتمت تسمية رئيس له.

وهكذا غدت الشركة منخرطة الآن في نبوءة محققة لذاتها بدلاً من المراقبة المنفعلة. فخلقت فرصتها في الإسهام بتحديد شكل مستقبل الطاقة، وفي أن تكون قوة رابحة في ميدانها. ونجحنا في مسعانا آنذاك. لكن التحدي الماثل أمامنا دوماً يكمن في القدرة على إقناع الناس بأنهم يستطيعون جعل أمر جديد يحدث أول مرة قبل غيرهم، وبخاصة حين يتمحور أول أسئلتهم حول أفكار مثل «من سوانا يقوم بذلك العمل؟» و«ما هي الأرقام؟»

وفيما يتزايد سعي الناس والشركات والمجتمعات للتطلع قدُماً وتوقع التغيير أكثر فأكثر، ما من شك في أنك سترى وتسمع وتقرأ المزيد والمزيد من التنبؤات والتوقعات. ولعل فحوى هذا الكتاب هو إنارة الطريق أمامك لمساعدتك في تجنب الوقوع في المصائد التي تجعلك لا تؤمن إلا بآفاق المستقبل التي تحاكي الحاضر. والآن، بعد أن تحرر ذهنك أكثر، وبعد أن امتلكت كل هذه الأدوات التي تمكنك من رؤية الإمكانيات المستقبلية بوضوح أكبر، يصبح الدرس الأخير بسيطاً لكنه يبعث على الوجل، فامض قدماً وانظر إلى المستقبل. انظر إلى أي مستقبل. فإن لم تحب ما ترى، ابحث عن إنجاز يمكنك تحقيقه والاستفادة منه بطريقة تبعد ذاك المستقبل عنك. أما إذا أحببت ما تراه، فابحث عن إنجاز واستفد منه بجعل

هذا المستقبل يتحقق. يمكنك فعل هذا الأمر كفرد واحد ضمن مؤسسة كبيرة، أو فرد واحد في شركة صغيرة، أو فرد واحد في عائلة، أو فرد واحد في مجتمع.

المستقبل الآن طوع يديك لتصنعه وتأخذه كما تريد، ولم يعد لزاماً عليك أن تعاني القهر أو الرعب من هذا الزمان الذي لا يكف عن التغيير والتبدل. ويمكنك أن تشحن طاقتك منه، وباستخدامك واحدة أو أكثر من تقنيات التفكير الواردة في هذا الكتاب، يمكنك تحقيق فائدة عظيمة منه.

الخاتمة

في زمن تدور عجلة التغيير فيه بسرعة وقوة، كالذي نعيشه اليوم، غالباً ما يكون التخطيط الرسمي عملاً لا طائل من ورائه، وليس التغيير وحده هو السبب في ذلك. فقصور معظم أشكال تخطيط الأعمال أو التخطيط الشخصي بهذا الخصوص، يسهم بدوره في ذلك أيضاً.

يميل المخططون إلى ارتكاب ثلاثة أخطاء فادحة حقاً:

- تحليل يعاني النقص أو عدم الملاءمة.
- عدم رؤية الصورة الكبرى؛ أي السياق.
- الفشل في قرن المعلومات بالأفعال.

ليس بالإمكان تصحيح أول تلك الأخطاء بسهولة؛ فهذا يتطلب تغييراً لا هوادة فيه لنمط التفكير المألوف أو المعتاد. ويمكن للتقنيات الواردة في هذا الكتاب أن تساعدك في التفكير بشكل أفضل لتقوم بالعمل بفاعلية أكبر. ومن الصعب جداً عليك أن تغير الطريقة التي تفكر بها، لكن الحياة والزمان يستلزمان ذلك. وسيكون عليك أن ترى وتعي، من بين أشياء أخرى، ماهية العوامل المهمة، كالاتجاهات الاجتماعية مثلاً. فعليك أن ترى هذه العوامل على حقيقتها كما هي، لا كما تراها أنت، أو تعتقدها، أو ترجوها. ففي سنواته الأولى بقي مذهب المحافظة على البيئة متطرفاً ومنقطع الصلة بالأكثرية. وركز رواده على النواحي الجمالية. ولم يتمكن هؤلاء الرواد من تحقيق كتلة حرجة من المؤمنين بحركتهم إلا بعد أن أدركوا أن البيئة تعني بالنسبة لمعظم الأشخاص أمراً يتعلق بالصحة.

أما العيب الثاني، وهو عدم إدراك الصورة الكبرى، فمرجعه رؤية الأمور على نحو منفصل بدلاً من رؤيتها ككل. ويمكن تصحيح هذا العيب بربط الاتجاهات بالأحداث، فيمكنك بذلك رؤية نماذج وروابط وليس أحداثاً منفردة بعضها مستقل عن بعض. فعلى

وستتحسن قدرتك على توقع التغيير كثيراً، وهو الأمر الذي يعد الأساس في إدارة التغيير في عالمنا السريع التغيير اليوم. وستكون النتيجة لك ولمؤسستك أنكم ستصبحون أسرع وأذكى وأبرع، ومن المحتمل جداً أن يكون الازدهار حليفكم.

والحالة ذات الصلة بموضوعنا هي أحداث 11/ 9 المروعة؛ فجسامة الحدث والجرأة التي نفّذ بها شكلتا عنصر مفاجأة، لكن حقيقة أن هذا الهجوم قد حدث فعلاً لم تكن مفاجئة على الإطلاق؛ لأن السنوات العشر التي سبقته انطوت على دلائل عدة أنبأتنا بأن أشياء من هذا القبيل توشك أن تحدث.

وفي أوائل تسعينيات القرن العشرين، أخذت التوترات المتنامية بين العالمين الإسلامي وغير الإسلامي تزداد جلاء. كما كانت الروح القتالية في تزايد، وبخاصة بين الأصوليين، وكان هناك تصاعد ملحوظ في عدد الجماعات الإرهابية المدفوعة بالتعصب الديني. وكان تصنيع الأسلحة الناقلة للعدوى كالأسلحة البيولوجية يزداد سهولة، مما يجعل فرصة انتشارها أكثر احتمالاً. وقد أدت المراقبة والتحليل إلى الاستنتاج، حتى في ذلك الحين، أن العالم كان في طريقه إلى بيئة أكثر تقلباً، يسودها طابع عسكري يكتنفه الغموض؛ بيئة قد تفتقر حدودها المرسومة إلى وضوح المعالم، ويصعب إعطاء تعريف محدد لطبيعة صراعاتها، مع زيادة احتمال ألا يكثر عناصرها من استخدام الأسلوب العسكري التقليدي الذي اعتدناه جميعاً.

وكان من الواضح تماماً أن الهجرات الهائلة من الجنوب إلى الشمال ومن الشرق إلى الغرب شكلت قنبلة يمكن أن تنفجر في أي لحظة؛ فالنازحون والشاعرون بالاغتراب، الذين يتزايد إحساسهم بالغضب وبأنهم كانوا ضحية خداع، يمكن أن يتحولوا إلى مجندين لصالح الإرهابيين في أي لحظة.

ومع منتصف تسعينيات القرن الماضي، غدا واضحاً للولايات المتحدة الأمريكية أنه لم يعد من الحكمة أن تعدّ نفسها عصية على الإرهاب، فالأسباب التي تسهم في جعل الإرهاب "تياراً سائداً" تضمنت ما يلي:

- التجمعات السكانية المتزايدة في المدن والتي تعد سريعة التأثر بالإرهاب وسهلة التجنيد من قبله.
- الفجوة بين الأغنياء والفقراء الآخذة في الاتساع.
- الضعف المتزايد للمجتمعات القائمة على الوسائل والاقتصادات الإلكترونية.
- الأسلحة الحديثة، كالأسلحة البيولوجية مثلاً، التي يمكن أن تجعل التصرفات الإرهابية سهلة ومروعة.
- التصادمات الدينية والثقافية الآخذة في الاتساع.

وأهم ما في الأمر أنه فيما يتزايد الاعتراف بالعاملين في حقل المعرفة بأنهم أهم موجودات الشركات، من المحتمل جداً أن يستهدف الإرهابيون البشر أيضاً، وليس الجمادات فقط.

وقبل نهاية العقد بزمن طويل، كان للدين أهمية متزايدة في تقرير مجرى الأحداث في العالم. وفي الواقع، فإن انتشار ثقافة أمريكية علمانية جداً في أنحاء العالم كان له دوره في تكوين نزعة مضادة من الالتزام العاطفي بالثقافات القائمة على الأديان المحلية، كما هو الحال في الإسلام الذي غالباً ما كان يتم إظهاره على أنه معادٍ لكل ما هو أمريكي. وبعد أن غدا الدين أهم قوة في حياة الناس، أصبح من المؤكد أن المشاعر الشقاقية التي برزت ستزداد هجومية وعدائية وغضباً.

وكان العنصر السكاني الحساس من بين العوامل التي أسهمت في تصادم الحضارات أيضاً؛ ففي العالمين الإسلامي والغربي، كان للشباب الدور الأكبر في تغيير المؤسسات والممارسات الدينية. وفي الغرب – وبخاصة في البلدان المتقدمة – ركز كم كبير من طاقات الشباب الجديدة على تعزيز التسامح. ويبدو أن العكس كان هو الصحيح في الإسلام. ولابد من الإشارة إلى أن المسيحية المفعمة بالحماسة، التي تتفتح براعمها الآن في النصف الجنوبي من كرتنا الأرضية، ستكون مترافقة مع الروح القتالية أيضاً.

توصّل تحقيق أنجزه الكونجرس الأمريكي في سبتمبر 2002 إلى أنه كانت هناك تحذيرات مسبقة تفيد بتخطيط إرهابيين لاستعمال الطائرات كسلاح. وعلى سبيل المثال، أكد تقرير لوكالة الاستخبارات المركزية الأمريكية عام 1998 أن إرهابيين عرباً اعتزموا صدم مركز التجارة العالمي بالطائرات. وقبل ما لا يقل عن ثلاث سنوات من أحداث 11/ 9، تلقت وكالات الاستخبارات الأمريكية تقارير تفيد بأن القاعدة بصدد شن هجمات على مدينتي نيويورك وواشنطن. فالظاهر أن وكالة الاستخبارات المركزية ومكتب المباحث الفيدرالية (FBI) لم يصدقا هذه التقارير، فأعاد التاريخ بذلك أسطورة كساندرا Cassandra myth (التي استفتحنا بها كتابنا) في الزمن الحديث من جديد.

ما نمط العمل الذي سيكتب له النجاح؟

من المحتمل أن يكون هناك ثلاثة أنواع من الأعمال وأصحاب الأعمال في المستقبل:

- النوع (أ): المؤسسات والناس المتقدمون/ الحدسيون الذين يبدؤون برؤية أو فكرة قابلة للتنفيذ حول الطريقة التي يصنفون من خلالها مواقعهم ويقدمون بها أنفسهم.
- النوع (ب): المؤسسات والناس المفكرون/ المقتدرون، الذين لا أفكار جديدة في جعبتهم، لكن لديهم الموارد والقوة الصامدة، وبإمكانهم جعل مواردهم تؤتي أُكلها بكل فاعلية مهما اختلفت الظروف.
- النوع (جـ): البغبائيون، الذين أكثر ما يحسنون فعله هو السير على خطا غيرهم والأمل في البقاء.

وتعد نشاطات الإدماج والاستحواذ المحمومة، أو المحاولة المستميتة لترغيب الموظفين أو ترهيبهم لكي يصبحوا أكثر إبداعاً - وهو الأمر الذي يحتمل أن تؤكد عليه شركات النوعين (أ) و(ب) وأناسهما - ضئيلة الأهمية ما لم يكن دافعها فهم التغيير، ومعرفة كيفية الاستجابة لهذا التغيير، والاستعداد للتطور.

وغالباً ما يطلق على الشركات والناس من النموذج (أ) مصطلح الأغصان الخضراء. فكما تلتف النباتات حول العقبات التي تعترض نموها بإرسال أغصان خضراء التماساً

لضوء الشمس، أو الماء، أو التربة الخصبة، يتغلب النموذج (أ) على العقبات التي تبرز في طريقه بإيجاد طرق غير رسمية للالتفاف حولها، أو فوقها، أو تحتها. إنهم سريعو الاستجابة. وهم أو مديروهم يعلمون أنه يجب عليهم تشجيع المبادرة والتجديد. ولتحقيق ذلك، لابد من الخروج إلى حد ما من أحضان التفكير التقليدي المريح. وعلى الرغم من أن هذا الكلام قد يزرع الرعب في قلوب البعض، إلا أن تحرير الذهن من القيود سيؤدي إلى نمط تفكير غير تقليدي يعد عنصراً أساسياً في سرعة الاستجابة التي أخذت أهميتها تزداد في بيئة اليوم المتقلبة وغير القابلة للتوقع.

شك في الإجماع

الكلام في سركم، قضينا أكثر من 70 عاماً ونحن نتابع التوجهات السائدة ونحللها. وراقبنا عن كثب كيف ينظر الناس إلى التغير ويستجيبون للمعلومات المتعلقة به. وقد تعلمنا، من جملة ما تعلمناه، أن احتمال خطأ النتيجة التي تتوصل إليها لجنة من اللجان أعلى كثيراً من احتمال صوابها. وذلك لأن القوة المحركة، إذا جاز لنا القول، في أي لجنة هي الإجماع. ويؤدي الإجماع عادة إلى رؤية المستقبل بمنظور الحاضر. وهذا النوع من المصائد هو العدو الأقوى للتفكير.

لقد دربنا أنفسنا وعملاءنا على النظر إلى الأشياء بشكل مختلف، وعلى تحدي التفكير التقليدي (كلمات قد تبدو متناقضة). ولا نقول هذا الكلام لأننا لا نتفق مع الإجماع دائماً؛ فنحن نتفق معه أحياناً. لكننا لن ندع هذا الاختلاف يمنعنا، ويجب ألا يمنعك أنت أيضاً، من قول "ماذا لو؟" ماذا لو كنا جميعاً على خطأ؟ ماذا لو كانت هناك طريقة أخرى للنظر إليه، خط آخر من التفكير الاستنتاجي، حلّ آخر ممكن؟

يقول المثل الصيني «إذا أعطيت شخصاً ما سمكة تكون قد أطعمته ليومه، ولكن إذا علمته الصيد فسيطعم نفسه مدى الحياة». وهدف هذا الكتاب هو تعليمك كيف تصطاد، وكيف تحرر ذهنك لكي يفكر بطرق تطيل أمد مؤسستك وتقيم أودها، وكذلك أنت أيضاً، طوال السنوات المقبلة التي ستكون حافلة بالاضطراب لا محالة.

المراجع

Chapter 1, "Looking Through Alien Eyes"

Armoun, Stephanie. "More Gen Xers Juggle Jobs, Parents' Care." *USA Today*, 26 April 2002.

Barack, Lauren. "Kids Take the Corner Office." *The Industry Standard*, 4 September 2000, p. 156+.

Daly, Emma. "U.N. Says Elderly Will Soon Outnumber Young for First Time." *The New York Times*, 9 April 2002.

DeCordoba, Jose. "As Violence Worsens, Business Leaders Flee Colombia, Venezuela." *The Wall Street Journal*, 30 August 2000.

England, Robert Stone. "The Fiscal Challenge of an Aging Industrial World." *Future Survey*, March 2002, p. 22+.

Hewitt, Paul and Robert England. "Meeting the Challenge of Global Aging: A Report to World Leaders." *Future Survey*, March 2002, p. 23.

Jeffrey, Nancy Ann. "The New-Economy Family." *The Wall Street Journal* (Weekend), 8 September 2000.

Lyall, Sarah. "For Europeans, Love, Yes; Marriage, Maybe." *The New York Times*, 24 March 2002.

Ono, Yumiko. "In Japan, to Nail a Job as a Manicurist, Take a Trip to Long Island." *The Wall Street Journal*, 10 October 2000.

Parker-Pope, Tara. "Rise in Early Puberty Causes Parents to Ask 'When Is It Too Soon?'" *The Wall Street Journal*, 21 July 2000.

Shapiro, Joseph P. "Enjoying Life After Death." *U.S. News & World Report*, 11 September 2000, p. 76+.

Suro, Roberto. "Movement at Warp Speed." *American Demographics*, August 2000, p. 61+.

Vinzant, Carol. "They Want You Back." *Fortune*, 2 October 2000, p. 271+.

Wellner, Alison Stein. "A New Flavor in the Melting Pot." *American Demographics Forecast*, May 2002, p. 1+.

Yee, Chen May. "High Tech Life for India's Women." *The Wall Street Journal*, 1 November 2000.

Zachary, G. Pascal. "People Who Need People." *The Wall Street Journal*, 25 September 2000.

__________. "Battle for Brains." *The Financial Times*, 12–13 August 2000.

__________. "Making the Most of Midlife." *U.S. News & World Report*, 18 September 2000, p. 20.

__________. "10 TIMES 10^{10}—What Is in a Number?" *Geneva Association Information Newsletter*, May 2000, p. 2+.

__________. "A Wizened World." *American Demographics Forecast*, January 2002, p. 11.

Chapter 2, "Trend/Countertrend"

Alba, Richard D. "Assimilation's Quiet Tide." *The Public Interest*, Spring 1995, p. 3+.

Allen, Charlotte. "A Conservative's Lament." *UTNE Reader*, March/April 1995, p. 91+.

Anderson, Alun. "Are You a Machine of Many Parts?" *The World of 1999*, supplement of *The Economist*, p. 109+.

Bernstein, Nell. "Goin' Gangsta, Choosin' Cholita." *UTNE Reader*, March/April 1995, p. 87+.

Bernstein, Peter L. "The New Religion of Risk Management." *Harvard Business Review*, March/April 1996, p. 47+.

Bertman, Stephen. "Hyperculture—Stress." *Vital Speeches of the Day*, 15 January 1999, p. 204+.

Boynton, Robert S. "The New Intellectuals." *The Atlantic Monthly*, March 1995, p. 53+.

Burns, Greg. "The New Economics of Food." *Business Week*, 20 May 1996, p. 78+.

Carlson, Tucker. "God Is My Campaign Manager." *The Weekly Standard*, 21 June 1999, p. 15+.

Cleland, Kim. "Ad, Promo Strategies Make New Converts." *Advertising Age*, 10 April 1995, p. 1+.

Comarow, Avery. "Not Too Young for Heart Disease." *U.S. News & World Report*, 8 March 1999, p. 74.

Concar, David. "Get Your Head Round This..." *New Scientist*, 10 April 1999, p. 20+.

Crowley, Elizabeth. "More Young People Turn Away from Politics and Concentrate Instead on Community Service." *The Wall Street Journal*, 16 June 1999.

Cushman, John H. Jr. "E.P.A. Plans Radical Change in Calculation of Cancer Risk." *The New York Times*, 16 April 1996.

Diller, Lawrence H., M.D. "Running on Ritalin: A Physician Reflects on Children, Society, and Performance in a Pill." *Future Survey*, March 1999, p. 7.

Donovan, Doug. "Angst on the Cybersofa." *Forbes*, 5 April 1999, p. 47.

Flynn, Julia. "Gap Exists Between Entrepreneurship in Europe, North America, Study Shows." *The Wall Street Journal*, 2 July 1999.

Furedi, Frank. "The Blame Game." *New Scientist*, 25 August 2001, p. 48.

Gedmin, Jeffrey. "The New Europe-Menace." *The Weekly Standard*, 29 March 1999, p. 19+.

Gitlin, Todd. "We're All Authorities." *The New York Times Book Review*, 23 May 1999.

Gladwell, Malcolm. "Dept. of Disputation: Blowup." *The New Yorker*, 22 January 1996, p. 32+.

Godschalk, David R., T. Beatly, P. Berke, and E.J. Kaiser. "Natural Hazard Mitigation: Recasting Disaster Policy and Planning." *Future Survey*, July 1999, p. 17.

Gunther, Marc. "God & Business." *Fortune*, 9 July 2001, p. 58+.

Hecht, Jeff. "Wavelength Division Multiplexing." *Technology Review*, March/April 1999, p. 72+.

Henneberger, Melinda. "Provocateur Is Back to 'Spit' on Detractors of U.S." *The New York Times*, 30 October 2001.

Heuberger, Frank and Laura Nash, "A Fatal Embrace? Assessing Holistic Trends in Resources Programs." *Future Survey*, February 1995, p. 9+.

Jones, Malcolm. "Touched by the Angels." *Newsweek*, 3 May 1999, p. 71+.

Kakutani, Michiko. "When Fluidity Replaces Maturity." *The New York Times*, 20 March 1995.

Kirwan-Taylor, Helen. "How to Spend It." *The Financial Times* magazine supplement, March 1999, p. 69+.

Koretz, Gene. "Do Large Stakes Inhibit CEO?" *Business Week*, 6 May 1996, p. 24.

Labash, Matt. "What's Wrong with Dodgeball?" *The Weekly Standard*, 25 June 2001, p. 17+.

Lardner, James. "The Urge to Splurge." *U.S. News & World Report*, 24 May 1999, p. 48+.

Leary, Warren E. "Gene Inserted in Crop Plant Is Shown to Spread to Wild." *The New York Times*, 7 March 1996.

Léger, Dimitry Elias and Felecia A. Williams. "Soul on the Edge." *The Source*, December 1998, p. 162+.

Leo, John. "Learning to Love Terrorists." *U.S. News & World Report*, 8 October 2001, p. 48.

Lippin, Richard A. "Responsible Pleasures: A Doctor's Prescription for What Ails You." *The Futurist*, June/July 1999, p. 34+.

Mayo, John S. "Information Technology for Development." *The New York Times Magazine*, 9 April 1995, p. 38.

Morris, David B. "Illness and Culture in the Postmodern Age." *Future Survey*, March 1999, p. 2.

Nash, Laura L. "How the Church Has Failed Business." *Across the Board*, July/August 2001, p. 26+.

Niebuhr, Gustav. "Protestantism Shifts Toward a New Model of How 'Church' Is Done." *The New York Times*, 29 April 1995.

Niebuhr, Gustav. "Where Religion Gets a Big Dose of Shopping-Mall Culture." *The New York Times*, 16 April 1995.

Ogden, Michael. "Politics in a Parallel Universe: Is There a Future in Cyberdemocracy?" *Future Survey*, February 1995, p. 4.

Orr, Deborah. "Damn Yankees." *Forbes*, 17 May 1999, p. 206+.

Peterson, Ivers. "Big-League Computing." *Science News*, 12 December 1998, p. 383.

Raeburn, Paul. "From Silent Spring to Barren Spring?" *Business Week*, 18 March 1996, p. 42.

Raloff, Janet. "Does Light Have a Dark Side? Nighttime Illumination Might Elevate Cancer Risk." *Science News*, 17 October 1999, p. 248+.

Raloff, Janet. "Languishing Languages: Cultures at Risk." *Science News*, 25 February 1995, p. 117.

Richtel, Matt. "Consumers Warm to 'Free' PCs." *The New York Times*, 15 April 1999.

Roszak, Theodore. "Shakespeare Never Lost a Manuscript to a Computer Crash." *The New York Times*, 11 March 1999.

Rybczynski, Witold. "This Old House." *The New Republic*, 8 May 1995, p. 14+.

Schifrin, Matthew and Om Malik. "Amateur Hour on Wall Street." *Forbes*, 25 January 1999, p. 82+.

Schonfeld, Erick. "Betting on the Boomers." *Fortune*, 25 December 1995, p. 78+.

Schrof, Joannie and Stacey Schultz. "Melancholy Nation." *U.S. News & World Report*, 8 March 1999, p. 56+.

Sletcher, Michael A. "Fewer of Us Are Saying 'I Do.'" *The Washington Post National Weekly Edition*, 12 July 1999.

Sunstein, Cass R. "Vanity Fair." *The New Republic*, 29 March 1999, p. 42+.

Tabor, Mary B. W. "Schools Profit from Offering Pupils for Market Research." *The New York Times*, 5 April 1999, p. A1+.

Tierney, John. "Suitable Men: Rare Species Under Study." *The New York Times*, 7 June 1999.

Uchitelle, Louis. "A Top Economist Switches His View on Productivity." *The New York Times*, 8 May 1996.

Vogelstein, Fred. "A Virtual Stock Market." *U.S. News & World Report*, 26 April 1999, p. 47+.

Walljasper, Jay. "Sustainable Extravagance." *UTNE Reader*, March/April 1999, p. 63.

Weir, Margaret. "In the Shadows." *The Brookings Review*, Spring 1995, p. 16.

Zill, Nicholas and John Robinson. "The Generation X Difference." *American Demographics*, April 1995, p. 24+.

_________. "The Christian Capitalists." *U.S. News & World Report*. 13 March 1995, p. 52+.

_________. "A Civil Self-Service." *The Economist*, 1 May 1999, p. 49+.

_________. "Dead Workers Society." *Across the Board*, May 1999, p. 1.

_________. "Detroit Discovers the Consumer." *The Economist*, 17 February 1996, p. 61.

_________. "Econo-Mix: Job Listings On-Line, *Futurific*, March 1999, p. 6+.

_________. "Fire and Forget?" *The Economist*, 20 April 1996, p. 51.

_________. "The Grand Illusion." *The Economist*, 5 June 1999, p. 52+.

_________. "Healthy Pit Stop." *Science*, 14 May 1999, p. 1115.

_________. "Hormonal Sabotage." *Natural History*, March 1996, p. 42+.

_________. "How Safe Is Your Bank?" *The Economist*, 27 April 1996, p. 15+.

_________. "Is Working Out Uncool?" *The Numbers News*, March 1996, p. 1+.

_________. "Making Cities Safer: Good Fences..." *The Economist*, 25 March 1995, p. 30+.

_________. "News from the War Against Death: 3D Crunch to Impact Drug Discovery." *Futurific*, March 1999, p. 25.

_________. "Non-Profits Cash in on Names." *Happenings*, March 1995, p. 4.

_________. "North America: Sales of Religious Books..." *National & International Religion Report*, 6 March 1995, p. 4.

_________. "Pay Dirt." *The Economist*, 5 June 1999, p. 28.

_________. "Pension Funds: Dutch Coverage." *The Economist*, 6 April 1996, p. 81.

_________. "Scientists, Copying Cells, Produce Identical Sheep." *The New York Times*, 17 March 1996.

_________. "Space Inc: Breakthroughs in Aerospace." *Futurific*, March 1999, p. 10.

_________. "Transport Nation: Cars." *Futurific*, March 1999, p. 14+.

_________. "Who's Wearing the Trousers?" *The Economist*, 8 September 2001, p. 26+.

Chapter 3, "Substituting the Spiral for the Pendulum"

Beckett, Paul. "SEC Order Forces Executives to Swear by Their Names." *The Wall Street Journal*, 5 July 2002.

Belkin, Lisa. "For Women, the Price of Success." *The New York Times*, 17 March 2002.

Fisher, Daniel. *The Kondratieff Wave*. Angelfire.com, 1998.

Friedman, Elyse M., ed. "The New-Economy Almanac." *INC.—The State of Small Business in 1997*, July 1997, p. 108+.

Gardyn, Rebecca. "Animal Magnetism." *American Demographics*, May 2002, p. 30+.

Hopkins, Michael. "The State of Small Business 1997." *INC.—The State of Small Business in 1997*, July 1997, p. 11+.

Liesman, Steve. "Consumer Spending: A Sentimental Journey?" *The Wall Street Journal*, 8 April 2002.

Lyall, Sarah. "For Europeans, Love, Yes; Marriage, Maybe." *The New York Times*, 24 March 2002.

Pertman, Adam. "Adoption Nation: How the Adoption Revolution is Transforming America." *Future Survey*, January 2002, p. 7.

Raspberry, William. "The Nonparent Trap?" *The Washington Post National Weekly Edition*, 6 May 2002.

Sheler, Jeffrey L. "Faith in America." *U.S. News & World Report*, 6 May 2002, p. 40+.

Tyre, Peg. "Bringing Up Adultolescents." *Newsweek*, 25 March 2002, p. 38+.

__________. *The Kondratieff Wave*. Commodity Research Bureau, 2002.

__________. "Lighting's Dark Side." *Science*, 15 February 2002, p. 1227.

Chapter 4, "The Extremes Inform the Middle"

Allen, Michael. "As Dot-Coms Go Bust in U.S., Bermuda Hosts an Odd Little Boomlet." *The New York Times*, 6 January 2001, p. A1+.

Ashdown, Paul. "From Wild West to Wild Web." *Vital Speeches of the Day*, 1 September 2000, p. 699+.

Band, Jonathan. "The Copyright Paradox." *Brookings Review*, Winter 2001, p. 32+.

Barlow, John Perry. "The Next Economy of Ideas." *Wired*, October 2000, p. 240+.

Bellenson, John Lloyd. "Sensory Download." *Business 2.0*, 26 September 2000, p. 122.

Binswanger, C. K. "Gimme 20 Push-Ups—Now!" *Newsweek*, 27 October 1997, p. 54.

Brown, Arnold. "Listening to the Luddites." *USA Today*, September 2002, p. 25+.

Carnahan, Ira. "Insurance by the Minute." *Forbes*, 11 December 2000, p. 86+.

Clemetson, Lynette. "Trying to Right Mr. Wong." *Newsweek*, 31 July 2000, p. 55.

Cohen, Roger. "Germany's Shift East." *The New York Times*, 29 September 1998, p. A1+.

Coleman, Brian and Thomas Kamm. "Germany's Schroder Backs Controls." *The Wall Street Journal*, 1 October 1998, p. A16.

Dery, Mark. "Alien Nation." *Red Herring*, October 2000, p. 350+.

Dionne, E. J. Jr. "Is There Really a 'Third Way'?" *The Washington Post National Weekly Edition*, 17 August 1998, p. 28.

Drucker, Peter F. "The Next Information Revolution." *Forbes ASAP*, 24 August 1998, p. 46+.

Fox, Barry. "Patents: Where Am I?" *New Scientist*, 18 December 1997, p. 11.

Friedman, Robert I. "Red Mafiya: How the Russian Mob Has Invaded America." *Future Survey*, January 2001, p. 17.

Gates, Jeff. "Twenty-first Century Capitalism: To Humanize, Ownerize." *The Humanist*, July/August 1998, p. 9+.

Goodstein, Laurie and Sam Dillon. "Scandal Is Stirring Catholics to Push for More Power." *The New York Times*, 10 November 2002, p. 1+.

Grande, Carlos. "Dawn of the Cyberbabes." *Financial Times*, 17 August 2000, p. 10.

Harney, Alexandra. "Japanese Men Warm to Virtual Girlfriends." *Financial Times*, 24 November 2000, p. 6.

Hatlestad, Luc. "Privacy Matters." *Red Herring*, 16 January 2001, p. 48+.

Kate, Nancy Ten. "What If...There Was One Car for Every Adult?" *American Demographics*, December 1997, p. 43+.

Katz, Michael. "Who (Gonna) Dunnit." *Forbes*, 11 December 2000, p. 216.

Kristof, Nicholas D. "Experts Question Roving Flow of Global Capital." *The New York Times*, 20 September 1998, p. 18.

Kurtz, Paul. "Beyond Humanist Manifesto II." *The Humanist*, September/October 1998, p. 25+.

Kurzweil, Ray. "Dear PC: RIP." *Business 2.0*, 26 September 2000, p. 162+.

The New York Times, 1 February 2001, p. A16.

Lake, Anthony. "6 Nightmares: Real Threats in a Dangerous World and How America Can Meet Them." *Future Survey*, January 2001, p. 5.

Lanier, Jaron. "Taking Stock: So, What's Changed in the Last Five Years?" *Wired*, January 1998, p. 60.

Le Beau, Christina. "The E-Training Evolution." *Grok*, October 2000, page 128+.

Lemmey, Tara. "Your Next Identity Crisis." *Business 2.0*, 26 September 2000, p. 180+.

Lewis, Peter H. "Spy Software Puts Home PCs Under Surveillance." *The New York Times*, 22 June 2000, p. G1+.

Lilla, Mark and Christopher Caldwell. "America's Two Revolutions." *Wilson Quarterly*, Summer 1998, p. 119+.

Manuel, Gren and Leslie Chang. "Will Language Wars Balkanize the Web?" *The Wall Street Journal*, 30 November 2000, p. A17+.

Markoff, John. "The Soul of the Ultimate Machine." *The New York Times*, 10 December 2000, p. BU1+.

Matthews, Robert. "The Ideas Machine." *New Scientist*, 20 January 2001, p. 26+.

McAfee, Andrew. "The Napsterization of B2B." *Harvard Business Review*, November/December 2000, p. 18+.

McDonough, William and Michael Braungart. "The NEXT Industrial Revolution." *The Atlantic Monthly*, October 1998, p. 82+.

Miller, Daniel. "The Internet: An Ethnographic Approach." *Future Survey*, December 2000, p. 6.

Miller, Riel. "The Internet in 20 Years: Cyberspace, the Next Frontier?" *Future Survey*, December 2000, p. 3.

Monastersky, R. "Sizzling June Fires Up Greenhouse Debate." *Science News*, 25 July 1998, p. 52+.

Mullins, Justin. "Next-Generation Fashion." *New Scientist*, 6 January 2001, p. 12.

Munk, Nina. "Girl Power!" *Fortune*, 8 December 1997, p. 312+.

Neal, Douglas and Nicholas Morgan. "Our Data, Our Selves." *The Wilson Quarterly*, Autumn 2000, p. 51+.

Northington, Suzanne. "Tater Tots Again?" *Upside*, November 2000, p. 58.

Olson, Walter. "Unified Kvetch Theory." *Reason*, August/September 1998, p. 64+.

Parloff, Roger. "Can We Talk?" *Fortune*, 2 September 2002, p. 102+.

Perine, Keith. "The Trouble with Regulating Hate." *The Industry Standard*, 31 July 2000, p. 94+.

Perkin, Julian. "Switched-on PCs Will Mind Your Manners." *Financial Times*, 4 October 2000, p. 1+.

Powell, Bill and Kim Palchikoff. "Sober, Rested and Ready." *Newsweek*, 8 December 1997, p. 50+.

Purton, Peter. "Good Prognosis for Mobile Health Services." *The Financial Times*, 20 September 2000, p. xxiv.

Raloff, J. "Estrogen's Emerging Manly Alter Ego." *Science News*, 6 December 1997, p. 356.

Rodrik, Dani. "The Global Fix. *The New Republic*, 2 November 1998, p. 17+.

Rose, Frederick. "Work Week: Is Canada Emerging?" *The Wall Street Journal*, 25 November 1997, p. 1.

Rosen, Jeffrey. "The Fall of Private Man." *The New Republic*, 12 June 2000, p. 22+.

Rosen, Jeffrey. "Here's Looking at You: Does the Supreme Court Value Privacy?" *The New Republic*, 16 October 2000, p. 24+.

Rosen, Jeffrey. "Why Privacy Matters." *The Wilson Quarterly*, Autumn 2000, p. 32+.

Russell, Glenn and Bernard Holkner. "Virtual Schools." *Future Survey*, December 2000, p. 7.

Schiro, Anne-Marie. "Power Suits Fade, and Romance Comes into Focus." *The New York Times*, 18 November 1997, p. B15.

Schuman, Michael. "Asian Governments Bid Adieu to Invisible Hand." *The Wall Street Journal*, 24 August 1998, p. A1.

Sheehy, Gail. "Beyond Virility, a New Vision." *Newsweek*, 17 November 1997, p. 69.

Shosak, Arthur B. "Organized Labor Reawakens Online." *Business 2.0*, 26 September 2000, p. 162+.

Southwick, Karen. "Physician, Wire Thyself." *Forbes ASAP*, 27 November 2000, p. 249+.

Stelzer, Irwin M. "There's No Way Like the Third Way." *The Weekly Standard*, 21 September 1998, p. 26+.

Tibbs, Hardin. "Humane Ecostructure: Can Industry Become Gaia's Friend?" *Whole Earth*, Summer 1998, p. 61+.

Turkle, Sherry. "When Toys Are Us." *Forbes ASAP*, 2 October 2000, p. 213+.

Verton, Dan. "The Threat from Within." *Business 2.0*, April 2000, p. 329+.

Wallraff, Barbara. "WHAT Global Language?" *The Atlantic Monthly*, November 2000, p. 52+.

Webb, Jeremy and Duncan Graham-Rowe. "Everything, Anywhere." *New Scientist*, 21 October 2000, p. 33+.

Weiss, Daniel Evan. "You, Robot." *The Industry Standard*, 7 August 2000, p. 168+.

_________. "Bangladesh: Acid Horrors." *The Economist*, 17 January 1998, p. 35+.

_________. "Complaint Department." *Y&R's Brand Futures Group*, 26 May 2000, p. 1+.

_________. "Decline in Doing Home Repairs Suggests Shift in DIY Market." *The Public Pulse*, September 1997, p. 5.

_________. "Digital Family." *Technology Review*, January/February 2001, p. 25.

_________. "Look, Ma, No Hands!" *Science News*, 13 September 1997, p. 168+.

_________. "Monkeying Around with the Brain." *Newsweek*, 27 November 2000, p. 76.

_________. "Mother Nature Is Striking Back." *Business Week*, 26 October 1998, p. 143.

_________. "Office Supplies and E-Learning." *Futurific*, November 2000, p. 14.

_________. "Police System Analyzed Every Face at Super Bowl."

_________. "The Technology Review Ten." *Technology Review*, January/February 2001, p. 97+.

_________. "Top Ten Trends 2001." *Red Herring*, 4 December 2000, p. 99+.

Chapter 5, "Efficiency Breeds Vulnerability"

Amato, Ivan. "Crossed Signals." *U.S. News & World Report*, 16 December 2002, p. 54+.

Crystal, Ben. "NASA's New Shuttle Designs Stolen by Hacker." *New Scientist*, 17 August 2002, p. 13.

Flicker, Barry. "Working at Warp Speed: The New Rules for Project Success in a Sped-Up World." *Future Survey*, August 2002, p. 11.

Fraser, Nicholas. "Le Divorce." *Harper's Magazine*, September 2002, p. 58+.

Grabosky, Peter, Russell Smith, and Gillian Dempsey. "Electronic Theft: Unlawful Acquisition in Cyberspace." *Future Survey*, November 2002, p. 22+.

Lee, Jennifer. "Dirty Laundry, Online for All to See." *The New York Times*, 5 September 2002, G1+.

Malone, Michael S. "Welcome to Feedback Universe." *Forbes ASAP*, 7 October 2002, p. 20+.

Pontin, Mark. "Power Trouble Ahead for the Grid." *Red Herring*, September 2002, p. 27.

_________. "Plumbing Revolution." *The Economist*, 16–22 November 2002, p. 71.

_________. "Top of the Hacks." *New Scientist*, 24 August 2002, p. 7.

Chapter 6, "The Multiplier Effect of New Distribution Channels"

Comerford, Richard. "Computing." *IEEE Spectrum*, January 2000, p. 45+.

Drucker, Peter. "The Next Society." *The Economist*, 3–9 November 2001, p. after 54.

Fetto, John. "Will It Do Laundry, Too?" *Forecast*, February 2000, p. 4+.

Fukuyama, Francis. "How to Regulate Science." *The Public Interest*, Winter 2002, p. 3+.

Fulford, Benjamin. "Highly Mobile." *Forbes*, 7 February 1999, p. 113.

Hiu, Alice S. Y. et al. "An Investigation of Decision-Making Styles of Consumers in China." *The Journal of Consumer Affairs*, Winter 2001, p. 326+.

Kaufman, Jonathan. "Marketing in the Future Will Be Everywhere—Including Your Head." *The Wall Street Journal*, 1 January 2000.

Kurzweil, Ray. "The Web Within Us." *Business 2.0*, December 1999, p. 173+.

Martinez, Barbara. "Health Plan That Puts Employees in Charge of Spending Catches On." *The Wall Street Journal*, 8 January 2002.

McCartney, Neil. "Challenges Ahead as Networks Start Building the Future." *The Financial Times*, 17 January 2001.

Pinker, Steven. *How the Mind Works*. W. W. Norton & Company, Inc., New York, NY, 1997, pp. 89–90.

Platt, Charles. "You've Got Smell!" *Wired*, November 1999, p. 256+.

Poe, Robert. "Optical Illusion." *Business 2.0*, 14 November 2000, p. 116+.

Ransdell, Eric. "Network Effects." *Fast Company*, September 1999, p. 208+.

Rosenzweig, Mark R. *Biological Psychology*. SinaverAssociates, Inc., Sunderland, MA, 1996, pp. 624–625.

Ryan, James. "Innerspace Invaders." *Business 2.0*, October 1999, p. 225.

Walker, Leslie. "Big Business Wants a Piece of the Auction." *The Washington Post National Weekly Edition*, 30 July–12 August 2001, p. 18+.

Weber, Joseph. "The New Power Play in Health Care." *Business Week*, 28 January 2002, p. 90+.

Wolfson, Adam. "Biodemocracy in America." *The Public Interest*, Winter 2002, p. 23+.

__________. "Battelle: New Millennium Strategic Technologies for the Next 20 Years." *Technology Forecasts*, December 1999, p. 1+.

__________. "Busier Signals?" *Science*, 14 January 2000, p. 189.

__________. "Communication Is the Name of the Game." *Futurific*, September 1999, 21+.

__________. "A Dozen Millennium Forecasts from *The Futurist*." *Future Times*, Fall 1999, p. A6+.

__________. "The Great Telecoms Crash." *The Economist*, 20 July 2002, p. 9.

_________. "Industry's Switch to Digital Television." *Futurific*, September 1999, p. 24.

_________. "The World in Your Pocket." *The Economist*, 9 October 1999, p. 5+ (special section).

Chapter 7, "Entropy"

Adler, Jerry and Tara Weingarten. "Mansions Off the Rack." *Newsweek*, 14 February 2000, p. 60+.

Andrews, Edmund L. "Europe Plans to Collect Tax on Some Internet Transactions." *The New York Times*, 2 March 2000.

Baum, Geoff et al. "Introducing the New Value Creation Index." *Forbes ASAP*, 3 April 2000, p. 140.

Bodenstab, Jeffrey. "An Automaker Tries the Dell Way." *The Wall Street Journal*, 30 August 1999.

Borrus, Amy and Richard S. Dunham. "Tech: The Virtual Third Party." *Business Week*, 24 April 2000, p. 74+.

Brooke, James. "Rising Tax Bills Fuel Anger in Canada." *The New York Times*, 27 February 2000.

Brooks, David. "The New Upper Class." *The Weekly Standard*, 8 May 2000, p. 21+.

Cohen, Norma. "Retailers Count the Cost of Shopping Spree." *The Financial Times*, 5 May 2000.

Corcoran, Elizabeth. "The E Gang." *Forbes*, 24 July 2000, p. 145+.

Croal, N'Gai. "The Art of Darkness." *Newsweek*, 12 June 2000, p. 48+.

Daley, Suzanne. "The Pedestal Is Cracking Under an Elite in France." *The New York Times*, 9 July 2000.

Dolan, Kerry A. "The Age of the $100 Million CEO." *Forbes*, 3 April 2000, p. 122+.

Ehrenfeld, Tom. "Intellectual Capital: Small Is Beautiful." *The Industry Standard*, 29 May 2000, p. 206+.

Eisenhardt, Kathleen M. "Survival of the Swiftest." *Red Herring*, April 2000, p. 374+.

Ewing, Jack. "Surprise, The German Greens Are Marching with Business." *Business Week*, 28 February 2000, p. 59+.

Findlay, Mark. "The Globalization of Crime: Understanding Transitional Relationships in Context." *Future Survey*, February 2000, p. 9+.

French, Howard W. "Internet Recharges Reformers in Korea." *The New York Times*, 29 February 2000.

George, Nicholas and Clare MacCarthy. "Ageing Population Brings Jobs Crisis to Scandinavia." *The Financial Times*, 11 April 2000.

Gerstner, Louis V. Jr. "Guest Commentary: Blinded by Dot-Com Alchemy." *Business Week*, 27 March 2000, p. 40.

Hayden, Thomas. "Safaris and Sensitivity." *Newsweek*, 5 June 2000, p. 56.

Jovin, Ellen and Jennifer Lach. "Online with the Operator." *American Demographics*, February 1999, p. 36+.

Kaiser, Jocelyn, ed. "NetWatch: Free Online University?" *Science*, 24 March 2000, p. 2111+.

Kantrowitz, Barbara. "Busy Around the Clock." *Newsweek*, 17 July 2000, p. 49.

Karmin, Craig. "The Global Shareholder." *The Wall Street Journal*, 8 May 2000.

Kirsner, Scott. "Are You Experienced?" *Wired*, July 2000, p. 188+.

Koerner, Brendan I. "The Bugs in the Machine." *Wired*, August 2002, p. 27+.

Koretz, Gene. "Economic Trends: A Better Life for Our Kids." *Business Week*, 10 April 2000, p. 32.

Kruger, Pamela. "Why Johnny Can't Play." *Fast Company*, August 2000, p. 271.

Leach, William. "Country of Exiles: The Destruction of Place in American Life." *Future Survey*, February 2000, p. 8.

Levering, Robert and Milton Moskowitz. "The 100 Best Companies to Work For." *Fortune*, 10 January 2000, p. 82+.

Losco, Joseph and Brian L. Fife. "Higher Education in Transition: The Challenges of the New Millennium." *Future Survey*, February 2000, p. 18.

Montagnon, Peter and Khozem Merchant. "Virtual Banking Planned for Rural India." *The Financial Times*, 17 March 2000.

Rohwer, Jim. "Japan Goes Web Crazy." *Fortune*, 7 February 2000, p. 115+.

Sawhney, Mohanbir and Steven Kaplan. "Let's Get Vertical." *Business 2.0*, September 1999, p. 84+.

Schlegel, Jean. "Lifting the Lid Off Some Mysteries." *The Financial Times*, 17 May 2000.

Schrage, Michael. "Disruptive Teens Totally Rule." *Fortune*, 12 June 2000, p. 338.

Seybold, Patricia B. "Wrap Up Your E-Wallets for the Holidays." *Business 2.0*, September 1999, p. 58.

Sittenfeld, Curtis. "What Do Young People Want?" *Fast Company*, August 2000, p. 182.

Spindle, Bill. "Japan Becomes a Mecca for Venture Capitalists." *The Wall Street Journal*, 24 February 2000.

Spindle, Bill. "Japanese Economy Faces a Potential Bonanza as Nearly $1 Trillion in Savings Plans Mature." *The Wall Street Journal*, 24 March 2000.

Strom, Stephanie. "In Japan, Start-Up and Risk Are New Business Watchwords." *The New York Times*, 24 April 2000.

Swardson, Anne. "A Pension Crisis Looms in Europe." *The Washington Post National Weekly Edition*, 1 May 2000.

Tomkins, Richard. "Stretching a Selling Point." *The Financial Times*, 26 May 2000.

Useem, Jerry. "New Ethics...or No Ethics?" *Fortune*, 20 March 2000, p. 82+.

Wellner, Alison Stein. "The Perils of Hiring Stars." *Inc.*, August 2004, p. 31.

Winter, Greg. "Taking at the Office Reaches New Heights." *The New York Times*, 12 July 2000.

Woolley, Scott. "On-line or the Breadline." *Forbes*, 9 August 1999, p. 80.

Wysocki, Bernard Jr. "In U.S. Trade Arsenal, Brains Outgun Brawn." *The Wall Street Journal*, 10 April 2000.

__________. "A Continent on the Move." *The Economist*, 6 May 2000, p. 25+.

__________. "Drucker on Financial Services." *The Economist*, 25 September 1999, p. 25+.

__________. "Europe in Cyberspace." *The Economist*, 1 April 2000, p. 21+.

__________. "Global Economy Makes Taxing Harder." *The Futurist*, March/April 2000, p. 11.

__________. "The Heyday of the Auction." *The Economist*, 24 July 1999.

__________. "India's Economy: Many Obstacles Still Ahead." *The Economist*, 4 March 2000, p. 70+.

__________. "Into the Whirlwind." *The Economist*, 22 January 2000, p. 23+.

__________. "The New Spain." *Y&R's Brand Futures Group* (Internet report), 17 April 2000, p. 1+.

__________. "Nouveau Riche Numbers Jump." *American Demographics Forecast*, April 2000, p. 1+.

__________. "Online Finance: The Virtual Threat." *The Economist*, 20 May 2000, p. 5 Survey+.

__________. "Talking Trends: What's New with the World's Oldest Tradition?" *FGI Bulletin*, May 2000, p. 3.

_________. "The Taming of the Shrewd." *The Economist*, 6 May 2000, p. 75+.

_________. "Tax-Cut Fever." *Business Week*, 6 March 2000, p. 56+.

_________. "Under Pressure, China Blesses Private Sector." *The Wall Street Journal*, 13 March 2000.

_________. "US-India Business: On the Upswing." *The Economist Intelligence Unit Country Monitor*, 29 March 2000, p. 1.

_________. "The World of ResidenSea." *Avenue* (Advertisement), March 2000.

Chapter 8, "Integrity Begets Quality"

Allen, Michael. "As Dot-Coms Go Bust in U.S., Bermuda Hosts an Odd Little Boomlet." *The New York Times*, 6 January 2001.

Alsop, Ronald. "Perils of Corporate Philanthropy." *The Wall Street Journal*, 16 January 2002.

Alsop, Ronald. "Reputations Rest on Good Service." *The Wall Street Journal*, 16 January 2002.

Brady, Diane. "Why Service Stinks." *Business Week*, 23 October 2000, p. 118+.

Carnahan, Ira. "Insurance by the Middle." *Forbes*, 11 December 2000, p. 86+.

Drucker, Peter F. "They're Not Employees, They're People." *Harvard Business Review*, February 2002, p. 70+.

Dworkin, Ronald. "Sovereign Virtue: The Theory and Practice of Equality." *Future Survey*, July 2000, p. 20.

Grande, Carlos. "Dawn of the Cyberbabes." *The Financial Times*, 17 August 2000.

Hamilton, David P. "Going Places." *The Wall Street Journal*, 11 December 2000.

Hatlestad, Luc. "Privacy Matters." *Red Herring*, 16 January 2001, p. 48+.

Katz, Michael. "Who (Gonna) Dunnit." *Forbes*, 11 December 2000, p. 216.

Kolk, Ans. "Green Reporting." *Harvard Business Review*, January/February 2000, p. 15+.

Kuchinskas, Susan. "One-To-(N)one?" *Business 2.0*, 12 September 2000, p. 141+.

Le Beau, Christina. "The E-Training Evolution." *Grok*, October 2000, p. 128+.

Miller, Riel. "The Internet in 20 Years: Cyberspace, the Next Frontier?" *Future Survey*, December 2000, p. 3.

Neal, Douglas and Nicholas Morgan. "Our Data, Our Selves." *The Wilson Quarterly*, Autumn 2000, p. 51+.

Orey, Michael and Milo Geyelin. "Lawyers Find Jury Pools Polluted by Antibusiness Biases." *The Wall Street Journal*, 12 August 2002.

Rosen, Jeffrey. "Why Privacy Matters." *The Wilson Quarterly*, Autumn 2000, p. 32+.

Simons, Tony. "The High Cost of Lost Trust." *Harvard Business Review*, September 2002, p. 18+.

Whelan, David. "Wrapped in the Flag." *American Demographics*, December 2001, p. 37+.

_________. "Curse of the Ethical Executive." *The Economist*, 17 November 2001, p. 70.

Chapter 9, "The Law of Large Numbers"

Balu, Rekka. "Poor People." *Fast Company*, June 2001.

Stark, P. B. *Statistics Tools for Internet and Classroom Instruction with a Graphical User Interface*. 1997–2002.

Chapter 10, "Demography"

Cohen, Joel E. "Human Population: The Next Half Century." *Science*, 14 November 2003.

Longman, Phillip. "The Global Baby Bust." *Foreign Affairs*, May/June 2004.

Schoenfeld, Almut. "Germany Returns Generous Perks for Civil Servants." *The Wall Street Journal*, 5 April 2004.

Weiner, Edith and Arnold Brown. *Office Biology*. Master Media Ltd., 1993.

Wiseman, Paul. "No Sex, Please—We're Japanese." *USA Today*. 3 June 2004.

http://www.census.gov.

_________. "Forever Young." *The Economist*, 27 March 2004.

_________. "Replacement Migration: Is It a Solution to Declining and Aging Populations?" *United Nations Population Division of the Department of Economic and Social Affairs (DESA)*, 17 March 2000.

Chapter 11, "Compromise Versus Lowest Common Denominators"

Mortimer, John. "Blood Sport as Politics," *The New York Times*, 24 September 2002, p. A27.

Chapter 12, "The Three-Legged Stools of the Political Agenda"

Halstead, Ted and Michael Lind. *The Radical Center: The Future of American Politics*. Doubleday, New York, NY, 2001.

Chapter 13, "Right-of-Way"

Freedman, Michael. "The Tort Mess." *Forbes*, 13 May 2002, p. 90+.

McCartney, Neil. "Challenges Ahead as Networks Start Building the Future." *The Financial Times*, 17 January 2001, p. 1.

Paul, Pamela. "Corporate Responsibility." *American Demographics*, May 2002, p. 24+.

Ray, Jean S. *Railroads and Telecommunications*. Baton Rouge, LA, July 1995. (This article was adapted from a legal research memorandum.)

Wingfield, Nick. "In Latest Strategy Shift, Amazon Is Offering a Home to Retailers." *The Wall Street Journal*, 24 September 2003.

_________. "These Grocery-Delivery Services Might Even Do Windows." *The Wall Street Journal*, 12 February 1998, p. A1.

http://www.csmonitor.com/durable/2001/07/23/p11sl.htm. Copyright 2001 *The Christian Science Monitor*.

http://www.ggrpc.com/pulicus.htm.

http://www.needham.mec.edu/high school/cur/kane98/kane p.3 immig/China/china.html.

http://www.santacruzsentinel.com/archive/2002/May/26biz/stories/01biz.htm. Copyright 1999–2002 *Santa Cruz Sentinel*.

Chapter 14, "Football Meets Shopping"

Balu, Rekha. "How a Pasta Maker Used Its Noodle to Whip the Giants." *The Wall Street Journal*, 9 December 1998, p. A1+.

Barnett, Megan. "Surviving the Shakeout." *The Industry Standard*, 5 March 2001, p. 43+.

Barron, Kelly. "Suburban Flight." *Forbes*, 30 November 1998, p. 146+.

Belkin, Lisa. "Primetime Pushers." *Mother Jones*, March/April 2001, p. 30+.

Boitano, Margaret. "Wired in West Virginia Jails (of All Places)." *Fortune*, 18 December 2000, p. 68.

Croal, N'Gai. "The Little Rio Is Causing a Grand Fuss." *Newsweek*, 14 December 1998, p. 58.

Dreyfuss, Joel. "Software That Comes Cheap." *Fortune*, 9 November 1998, p. 228J.

Flynn, Julia. "Sorry, But They're Not Gonna Take It Anymore." *Business Week*, 25 January 1999, p. 64.

Fricker, Janet. "This Pill Washes Whiter." *New Scientist*, 31 October 1998, p. 22+.

Graham, Nick. "Selling the Tale." *FGI Bulletin*, December/January 1998, p. 1+.

Hamel, Gary and Jeff Sampler. "The E-Corporation." *Fortune*, 7 December 1998, p. 80+.

Joel, Kotkin, Sarah E. Moran, Matthew Jaffe, and Kevin Roderick. "Best New Places to Do Business." *The Industry Standard*, 19 February 2001, p. 74+.

Lach, Jennifer. "Focusing the Lens on Energy Users." *American Demographics*, December 1998, p. 42+.

Liebmann, Wendy. "How America Shops 2000." *Vital Speeches of the Day*, 1 October 2000, p. 753+.

Meadows, Susannah. "Kinder, Gentler Clinics." *Newsweek*, 26 February 2001, p. 52+.

Meyer, Michael. "Fast, Yes. Easy? No." *Newsweek*, 11 September 1998, p. 42+.

Mills, Mike. "Playing Fair with Retailers." *The Washington Post National Weekly Edition*, 30 November 1998, p. 23.

Naughton, Keith. "Cheap Thrills for Shoppers." *Newsweek*, 16 April 2001, p. 45.

Ody, Penelope. "New Ways to Connect with Customers on the Move." *Financial Times*, 7 March 2001, p. xvi.

Peteson, Ivars. "Agents of Cooperation." *Science News*, 2 January 1999, p. 12+.

Tanouye, Elyse. "U.S. Has Developed an Expensive Habit; Now, How to Pay for It?" *The Wall Street Journal*, 6 November 1998, p. A1+.

Tully, Shawn. "America's Greatest Wealth Creators." *Fortune*, 9 November 1998, p. 192+.

Wellner, Alison Stein. "Make Love, Not Art?" *Forecast*, March 2001, p. 1+.

Winters, Wendi. "In Focus: Smells Like Teen Spirit." *FGI Bulletin*, January 2001, p. 4.

_________. "Brown Eyed Girl: Cross-Merchandising in a Unique Setting" and "The Apartment: The Feel of Home." *State of Retail, Tobé Report*, 4 January 2001, pp. 30–33.

_________. "Predictions for 1999." *Y&R's Brand Futures Group, Brain Snacks #59*, 25–29 January 1999, p. 1+.

_________. "10 Trends for the Post-PC World." *Red Herring*, December 1998, p. 52+.

http://www.YRBFG@aol.com. "Unique Recipes." *Y&R's Brand Futures Group*, 2 February 1999.

Chapter 15, "Managing by Harnessing Evolution"

Arnst, Catherine and John Carey. "Biotech Bodies." *Business Week*, 27 July 1998, p. 56+.

Auster, Bruce B. "The Fountain of Youth." *U.S. News & World Report*, 24 April 2000, p. 12.

Begley, Sharon. "A Gene for Genius?" *Newsweek*, 25 May 1998, p. 72.

Begley, Sharon with Thomas Hayden. "How Long Can You Go?" *Newsweek*, 22 February 1999, p. 50.

Bellenson, John Lloyd. "Sensory Download." *Business 2.0*, 26 September 2000, p. 122.

Benady, Susannah. "Mapping the Brain in Four Dimensions." *The Financial Times*, 10 April 2000.

Berman, Phyllis and Katherine Bruce. "Makeover at the Makeup Counter." *Forbes*, 19 April 1999, p. 82+.

Brown, Lester. "China's Water Shortage Could Shake World Food Security." *Future Survey*, July 1998, p. 17+.

Carey, John. "Playing God in the Lab." *Business Week*, 26 April 1999, p. 83+.

Chase, Bob. "Restoring the Impulse to Dream." *Vital Speeches of the Day*, 15 October 1997, p. 20+.

Dery, Mark. "Alien Nation." *Red Herring*, October 2000, p. 350+.

Dyson, Freeman. "Out of Sequence." *Red Herring*, June 1998, p. 158+.

Easterbrook, Gregg. "Hot and Not Bothered." *The New Republic*, 4 May 1998, p. 20+.

Easterbrook, Gregg. "Medical Evolution." *The New Republic*, 1 March 1999, p. 20+.

Eisenhardt, Kathleen and Shona Brown. "Time Pacing: Competing in Markets That Won't Stand Still." *Harvard Business Review*, March/April 1998, p. 177.

Eng, Sherri. "Hatching Schemes." *The Industry Standard*, 27 November–4 December 2000, p. 174+.

Enriquez, Juan and Ray Goldberg. "Transforming Life, Transforming Business: The Life-Science Revolution." *Harvard Business Review*, March/April 2000, p. 96+.

Gardyn, Rebecca. "What's on Your Mind?" *American Demographics*, April 2000, p. 31+.

Gilder, George. "Piping Hot." *Forbes ASAP*, 23 February 1998, p. 110+.

Glenn, Edward P. et al. "Irrigating Crops with Seawater." *Scientific American*, August 1998, p. 76+.

Graham-Rowe, Duncan. "Darwin Forges Fittest Metals." *New Scientist*, 6 July 2002, p. 18.

Graham-Rowe, Duncan. "Opinion Interview: God of the Norns." *New Scientist*, 1 April 2000, p. 42+.

Graham-Rowe, Duncan. "Say Hello to the RoboRat." *New Scientist*, 4 May 2002, p. 6+.

Hillis, Danny. "Massive, Parallel Supercomputers: Where They're Going." *Forbes ASAP*, 22 February 1999, p. 60+.

Hopkins, Patrick D. "Bad Copies: How Popular Media Represent Cloning as an Ethical Problem." *The Hastings Center Report*, March/April 1998, p. 6+.

Hunt, Lynn. "Send in the Clouds." *New Scientist*, 30 May 1998, p. 28+.

Kahn, Joseph. "Banking on the Unbanks." *The New York Times*, 4 February 1999.

Kornberg, Thomas B. and Mark Krasnow. "The Drosophila Genome Sequence: Implications for Biology and Medicine." *Science*, 24 March 2000, p. 2218+.

Krimsky, Sheldon. "Hormonal Chaos: The Scientific and Social Origins of the Environmental Endocrine Hypothesis." *Future Survey*, February 2000, p. 15+.

Kurzweil, Raymond. "Dear PC: RIP." *Business 2.0*, 26 September 2000, p. 162+.

Kurzweil, Raymond. "Piece of Mind: Downloading Brains in the 21st Century." *Forbes ASAP*, 22 February 1999, p. 79+.

Lanier, Jaron. "The Eternal Now." *Forbes ASAP*, 22 February 1999, p. 72+.

Lehmann-Haupt, Rachel. "Plug In, Start Up, Drop In." *Business 2.0*, 14 November 2000, p. 204+.

Lemmey, Tara. "Your Next Identity Crisis." *Business 2.0*, 26 September 2000, p. 180+.

Matthews, Robert. "The Ideas Machine." *New Scientist*, 20 January 2001, p. 26+.

Mayer, Caroline. "On the 800 Line: Why All Customers Aren't Treated the Same." *The Washington Post National Weekly Edition*, 3 August 1998.

McDonough, William and Michael Braungart. "The NEXT Industrial Revolution." *The Atlantic Monthly*, October 1998, p. 82+

Mitchell, William J. "e-topia: Urban Life, Jim—But Not as We Know It." *Future Survey*, February 2000, p. 7.

Moody, Glyn. "A New Dawn." *New Scientist*, 30 May 1998, p. 34+.

Motluk, Alison. "Grow Your Own." *New Scientist*, 12 February 2000, p. 25+.

Moukheiber, Zina. "Back to Nature." *Forbes*, 19 October 1998, p. 146+.

Moukheiber, Zina. "Dr. Robot." *Forbes*, 6 March 2000, p. 159+.

Mullins, Justin. "Next-Generation Fashion." *New Scientist*, 6 January 2001, p. 12+.

Munk, Nina. "The New Organization Man." *Fortune*, 16 March 1998, p. 62+.

Murray, Matt. "Retailers Use Legal Wrinkle to Link Sales, Bank Services." *The Wall Street Journal*, 8 February 1999.

Neff, Jeff. "It's Not Trendy Being Green." *Advertising Age*, 1 April 2000, p. 16+.

Nelson, Emily. "Wal-Mart's Garth-Quake May Spur Sales." *The Wall Street Journal*, 2 November 1998.

Nowak, Rachel. "Almost Human." *New Scientist*, 13 February 1999, p. 20+.

Norman, Donald A. "The Invisible Computer: Why Good Products Can Fail, the Personal Computer Is So Complex, and Information Appliances Are the Solution." *Future Survey*, January 1999, p. 6.

Palmaffy, Tyce. "The Gold Star State: How Texas Jumped to the Head of the Class in Elementary School Achievement." *Policy Review*, March/April 1998, p. 30+.

Paras, Wilhelmina and Santha Oorjitham. "Living Without Water." *World Press Review*, August 1998, p. 39.

Pelton, Joseph N. "Telecommunications for the 21st Century." *Scientific American*, April 1998, p. 80+.

Peterson, Ivers. "Big-League Computing." *Science News*, 12 December 1998, p. 383.

Raloff, Janet. "Chocolate Hearts." *Science News*, 18 March 2000, p. 188+.

Raloff, Janet. "More Waters Test Positive for Drugs." *Science News*, 1 April 2000, p. 212.

Regalado, Antonio. "Intellectual Capital: Universities Jump into the Venture Game." *Technology Review*, January/February 1999, p. 25.

Roane, Kit R. "Replacement Parts." *U.S. News & World Report*, 29 July 2002, p. 54+.

Rotman, David. "The Next Biotech Harvest." *Technology Review*, September/October 1998, p. 34+.

Rushkoff, Douglas. "Electronic Passalongs: The New Social Currency." *Business 2.0*, 26 September 2000, p. 121+.

Sample, Ian. "Robot Learns to Fly." *New Scientist*, 17 August 2002, p. 24.

Sander, Chris. "Genomic Medicine and the Future of Health Care." *Science*, 17 March 2000, p. 1977+.

Thurm, Scott. "On the Comeback Trail." *The Wall Street Journal*, 15 June 1998.

Tibbs, Hardin. "Humane Ecostructure: Can Industry Become Gaia's Friend?" *Whole Earth*, Summer 1998, p. 61+.

Travis, J. "Cloning Extends Life of Cells—and Cows?" *Science News*, 29 April 2000, p. 279.

_________. "Filling the Bowl." *New Scientist*, 1 April 2000, p. 19.
_________. "Getting Inside a Teen Brain." *Newsweek*, 28 February 2000, p. 58+.
_________. "Hospitals Within Hospitals." *Futurific*, December 1997, p. 8.
_________. "Hubris and the Human Genome." *Science*, 15 May 1998, p. 994+.
_________. "Melancholy Money." *New Scientist*, 12 February 2000, p. 21.
_________. "News from the War Against Death: Downloading and Eventually Duplicating Brains." *Futurific*, March 1999, p. 26.
_________. "NewsWire: Reconstructing Rover." *New Scientist*, 26 February 2000, p. 5.
_________. "Resistance Is Useless." *New Scientist*, 19 February 2000, p. 21.
_________. "Retail Bytes: June 1999." *Y&R's Brand Futures Group* (Internet: yrbfg@aol.com), 28 June 1999, p. 1+.
_________. "Switch On." *New Scientist*, 5 February 2000, p. 10.
_________. "Virulent Blight." *New Scientist*, 1 April 2000, p. 5.
_________. "Wearable Net Devices See Changing Human Interaction." *Future Trends*, January/February 2000, p. 1+

Chapter 16, "Self-Defeating and Self-Fulfilling Prophecies"

Meadow, Donella H., Dennis L. Meadows, and Jorgen Randers. "Beyond the Limits to Growth." In *Context Journal*. Context Institute, 1996.
_________. "Knee Jerk." *U.S. News & World Report*, 22 July 2002, p. 17.
_________. "A Survey of the Global Environment." *The Economist*, 6 July 2002, p. 4.

التفكير المستقبلي

كيف تفكر بوضوح في زمن التغير

يقدم مؤلفا الكتاب خبرة 70 عاماً من دراسة التغيير، وتحليل اتجاهات الناس المختلفة في التعامل معه، سواء الشركات والأفراد. وهو يخاطب القارئ مباشرة، ويحذره من مجموعات مختلفة من المصائد التي قد تجعله غير قادر على رؤية التغير، وتمنعه من التفكير في المستقبل بوضوح، فيزوده بمجموعة مضادة من تقنيات التفكير المفيدة للتغلب على هذه المصائد، والانطلاق نحو المستقبل بذهن منفتح. ويتسم أسلوب المؤلِّفَيْن بالتشويق والبساطة واستخدام مختلف طرق الإقناع، بتطبيق قوانين الرياضيات والعلوم الطبيعية وحتى قواعد كرة القدم على ظواهر العلاقات الاجتماعية ومنها الإدارة، والاستشهاد برصيد ضخم من التجارب والأمثلة من واقع الحياة لإبراز دلالتها بالنسبة إلى الأفكار المطروحة.

وينقسم الكتاب إلى أربعة أقسام؛ فيعنى الأول منها بالكشف عن المصائد الفردية المتمثلة في التحيز الفردي الذي يمنع رؤية التغيير، ووسائل التغلب عليها، والثاني يبين المصائد المؤسسية التي تعطل الاستجابة للتغيير، وسبل مواجهتها، أما القسم الثالث فيتحدث عن تجاوز فخ التفكير الجزئي ويطرح وسائل مُعِينة لرؤية الصورة الشاملة، وأخيراً يعنى القسم الرابع بعملية تخيُّل الطريق، من خلال استخدام بعض الاستعارات التي تلخص صورة الواقع في الذهن وتبسط إ[illegible] تفاعلاته المعقدة.

ويتلخص الهدف النهائي للكتاب في مساعدة القارئ على رؤية الجو[illegible] الإيجابية في التغير والمساهمة في صنعها، بدلاً من أن يفاجأ بها، وألا يشعر أنه ض[illegible] للتغيير، فكل تغير يحمل في طياته مجموعة من الفرص لمن يقدر على رؤيتها، وم[illegible] كيفية الاستفادة منها.



ISBN 978-994800979-5

9 789948 009795